

LEONARDO ALVARENGA MACIEL SIMÕES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP DE
GUIAS GASTRONÔMICOS**

São Paulo

2024

LEONARDO ALVARENGA MACIEL SIMÕES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP DE
GUIAS GASTRONÔMICOS**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador:

Renato de Oliveira Moraes

São Paulo

2024

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente Lucas, pela oportunidade, incentivo, cobrança, aconselhamento e confiança. Sem a sua ajuda este trabalho jamais teria sido completado.

Um enorme agradecimento também para o Professor Renato, pela paciência com todos meus atrasos, e acima de tudo pela excepcional atenção e aconselhamento prestados durante a orientação desse trabalho, indo muito além do que se pode ser esperado de um orientador.

Agradeço todos os meus amigos, por terem me incentivado, acreditado em mim e me acompanhado durante toda essa trajetória.

Por fim, agradeço a minha família, por toda a paciência e confiança nessa trajetória que acabou sendo muito mais longa do que deveria.

RESUMO

A empresa Guia Umami foi fundada no fim de 2022, através da criação de um guia gastronômico focado na culinária asiática, no formato de um livro impresso com descontos. No início de 2024 houve uma grande mudança no modelo de negócio da empresa, transformando o produto em um aplicativo, e os resultados operacionais da empresa após a transição foram inferiores às expectativas. Este trabalho se propôs a realizar uma análise estratégica do negócio da empresa e propor sugestões de melhorias futuras para alcançar um maior crescimento. A revisão da literatura para esse trabalho foi focada no estudo dos mercados de dois lados, relevante porque a empresa conecta clientes e restaurantes, e de ferramentas de estratégia para análise da empresa - cinco forças de Porter e análise SWOT. Com base nas análises feitas utilizando tanto o conhecimento adquirido na revisão da literatura e no curso de Engenharia de Produção, quanto os resultados de diversas pesquisas realizadas com clientes e restaurantes parceiros, foi possível destacar os principais pontos críticos para o negócio da empresa. A partir desses pontos foram apresentadas uma série de possíveis medidas para implementação da empresa, tanto do ponto de vista técnico (através do desenvolvimento de novas funcionalidades do aplicativo), quanto do ponto de vista operacional e gerencial.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Análise de negócio, Análise SWOT, Startups.

ABSTRACT

Guia Umami is a company founded by the end of 2022, through the creation of a gastronomic guide focused on Asian cuisine, in the form of a printed book containing discounts. Early in 2024 there was a major shift in the company's business model, transforming the product into an application, and the company's operational results after this transition were below expectations. This paper aimed to conduct a strategic analysis of the company's business model and propose suggestions for future improvements to achieve a higher growth. The literature review for this paper was focused on the study of two-sided markets, relevant because the company connected clients and restaurants, and strategic tools for company analysis - Porter's five forces and SWOT analysis. Based on the analysis made using both the knowledge acquired during literature review and the Production Engineering degree, as well as results from many surveys conducted with clients and partnered restaurants, it was possible to highlight the main critical points for the company's business. From these points, a series of possible measures were presented for implementation within the company, both from a technical standpoint (through developing new functions within the app), and from an operational and managerial standpoint.

Keywords: Strategic planning, Business analysis, SWOT analysis, Startups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capturas de tela do aplicativo	34
Figura 2 – Forças competitivas de Porter	43
Figura 3 – Matriz de oportunidades	51
Figura 4 – Matriz de ameaças	51
Figura 5 – Checklist de forças e fraquezas.....	53
Figura 6 - Tabela desempenho-importância dos fatores internos (Parte 1).....	87
Figura 7 - Tabela desempenho-importância dos fatores internos (Parte 2).....	88
Figura 8 – Matriz de oportunidades	92
Figura 9 – Matriz de ameaças	96
Figura 10 – Estratégia do negócio.....	100
Figura 11 – Cronograma de implementação	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisa com restaurantes: perfil dos clientes.....	19
Gráfico 2 – Pesquisa com restaurantes: fluxo de clientes.....	20
Gráfico 3 – Pesquisa com restaurantes: número de clientes	20
Gráfico 4 - Pesquisa com restaurantes: dificuldade de implementação	21
Gráfico 5 – Pesquisa com restaurantes: valor do desconto	21
Gráfico 6 – Pesquisa com restaurantes: eventos presenciais	22
Gráfico 7 – Pesquisa com restaurantes: intenção de continuação.....	22
Gráfico 8 – Pesquisa inicial com clientes: aquisição do guia.....	24
Gráfico 9 – Pesquisa inicial com clientes: motivo para não compra.....	25
Gráfico 10 – Pesquisa inicial com clientes: intenção de compra.....	25
Gráfico 11 – Pesquisa inicial com clientes: recomendação.....	26
Gráfico 12 – Pesquisa inicial com clientes: satisfação de compra	26
Gráfico 13 – Pesquisa inicial com clientes: cupons usados	27
Gráfico 14 – Pesquisa inicial com clientes: impedimentos de uso	27
Gráfico 15 – Pesquisa inicial com clientes: preferência de formato	28
Gráfico 16 – Pesquisa aplicativo: status da assinatura	56
Gráfico 17 – Pesquisa aplicativo: clientes recorrentes	57
Gráfico 18 – Pesquisa aplicativo: canais de divulgação.....	58
Gráfico 19 – Pesquisa aplicativo: critérios para escolha de restaurantes	59
Gráfico 20 – Pesquisa aplicativo: dores dos clientes	59
Gráfico 21 – Pesquisa aplicativo: motivos da não-assinatura	60
Gráfico 22 – Pesquisa aplicativo: valor percebido dos descontos.....	61
Gráfico 23 – Pesquisa aplicativo: reutilização de descontos.....	61
Gráfico 24 – Pesquisa aplicativo: motivos da assinatura	62
Gráfico 25 – Pesquisa aplicativo: opinião sobre os descontos.....	63
Gráfico 26 – Pesquisa aplicativo: qualidade dos restaurantes	64
Gráfico 27 – Pesquisa aplicativo: qualidade das recomendações.....	65
Gráfico 28 – Pesquisa aplicativo: experiência de uso do aplicativo	66
Gráfico 29 – Pesquisa aplicativo: cumprimento da visão	67

GLOSSÁRIO

Fundador - Fundador único da empresa, responsável pelo aporte inicial. Remunerado pelos lucros após pagamento de todas as partes interessadas.

Sócio - Participante que realizou um aporte financeiro para fazer parte do negócio de maneira definitiva. Remunerado pelos lucros após pagamento de todas as partes interessadas.

Parceiro - Participante com associação temporária para uma determinada edição do Guia, sem aporte financeiro, mas com grande contribuição no desenvolvimento. Remunerado com uma porcentagem pré-estabelecida dos lucros gerados na edição do Guia em questão.

Colaborador - Participante com função estrita no desenvolvimento de uma edição em específico do Guia e organização da empresa. Remunerado com uma porcentagem pré-estabelecida dos lucros gerados na edição do Guia em questão.

Cliente - Cliente que adquiriu (ou potencialmente irá adquirir) o Guia para utilização nos restaurantes. Por se tratar de um mercado de dois lados, pode-se dizer que de certa forma os restaurantes também são clientes da empresa. No entanto, para efeitos de simplificação e clareza, esse termo será usado para se referir aos clientes que adquirem o guia e utilizam os descontos.

Software House - Empresa especializada no desenvolvimento de *softwares* e aplicativos.

Feedback – Opinião de clientes ou restaurantes sobre a empresa e seu produto.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	A EMPRESA	13
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	16
2.1.1	FUNDAÇÃO DA EMPRESA.....	16
2.2	VERSÃO INICIAL.....	16
2.2.1	Modelo de negócio inicial.....	17
2.2.2	Opiniões de restaurantes e clientes.....	18
2.2.3	Desafios encontrados no modelo de negócio	30
2.3	NEGÓCIO ATUAL.....	31
2.3.1	Criação do aplicativo.....	32
2.3.2	Modelo de Negócio	32
2.3.3	Funcionamento do aplicativo.....	33
2.3.4	Lançamento e resultados	34
2.4	Visão para o futuro do negócio.....	35
3	REVISÃO DA LITERATURA	36
3.1	MERCADOS DE DOIS LADOS.....	36
3.1.1	Estratégias em mercados de dois lados	38
3.1.2	Precificação.....	39
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
3.2.1	As cinco forças de Porter	42
3.2.2	Análise SWOT.....	49
4	METODOLOGIA.....	54
4.1	PESQUISA COM USUÁRIOS	54
4.2	ANÁLISE DO NEGÓCIO	55

5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	56
6	ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO.....	68
6.1	FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	68
6.1.1	Ameaça de novos entrantes.....	68
6.1.2	Poder de barganha dos restaurantes.....	73
6.1.3	Poder de barganha dos clientes.....	75
6.1.4	Ameaça dos produtos substitutos.....	77
6.1.5	Rivalidade entre os competidores.....	79
6.1.6	Cenário das forças.....	84
6.2	ANÁLISE SWOT.....	85
6.2.1	Fatores internos.....	85
6.2.2	Fatores externos.....	89
6.3	CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES.....	96
7	PLANO ESTRATÉGICO.....	99
7.1	ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO.....	100
7.2	SUGESTÃO DE MEDIDAS.....	100
7.3	DESENVOLVIMENTO DO APLICATIVO.....	104
7.4	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	111
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
	APÊNDICES.....	117

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho foi realizado na empresa Guia Umami. O trabalho consiste em uma análise do negócio vigente embasada na literatura, coleta de dados com parceiros e clientes, concepção de melhorias para a empresa e um plano de implementação.

O autor iniciou o desenvolvimento deste trabalho no segundo semestre de 2023, desde quando também vem atuando dentro da empresa em meio período. Apesar de o período de um ano ser tradicional para o desenvolvimento do Trabalho de Formatura, devido ao porte da empresa muitas mudanças ocorreram neste curto período de tempo. Inicialmente o escopo do trabalho estava focado no estudo de uma possível transição do modelo de negócio da empresa para um formato digital, mas posteriormente com a concretização dessa transição o trabalho passou a ser voltado para análise dos resultados dessa mudança, levantamento de problemas e proposta de soluções.

1.1 A EMPRESA

O Guia Umami é uma empresa focada na popularização da culinária asiática autêntica através da criação de um guia gastronômico curado com uma seleção de restaurantes asiáticos na cidade de São Paulo. A proposta do negócio é vender o guia para clientes, que ganham descontos ao visitar os restaurantes participantes.

Inicialmente criado como um guia gastronômico impresso com validade de um ano, durante a concepção deste trabalho foi realizada a transição para um formato digital, através da criação de um aplicativo para celulares, utilizando um modelo de assinatura. A empresa e o modelo de negócio serão apresentados de maneira mais detalhada no Capítulo 2.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A mudança do negócio de um guia impresso para um formato digital consistiu em uma grande transformação no negócio, o que naturalmente trouxe novos desafios e novas oportunidades.

O aplicativo foi desenvolvido dentro do prazo planejado, e vem funcionando normalmente desde o lançamento oficial no início de fevereiro de 2024. Os resultados nas primeiras semanas foram positivos, encaminhando-se para uma recuperação do valor investido - tanto no desenvolvimento como na divulgação - ainda no primeiro trimestre. No entanto, os resultados são inferiores aos do período equivalente na versão anterior (do guia impresso, em 2023), o que sugere um potencial não alcançado.

A transição para um aplicativo também trouxe interessantes possibilidades de evolução para o produto. O constante processo de desenvolvimento de um aplicativo possibilita a implementação de novas funcionalidades, criando oportunidade de oferecer novos serviços e resolver possíveis dores dos clientes.

O objetivo deste trabalho é, portanto, fazer uma análise do negócio atual do Guia Umami, estudando aprendizados da primeira edição, de modo a entender os problemas enfrentados no início dessa transição. Essa análise poderá então ser usada como base para gerar soluções e apresentar oportunidades de mudanças com o objetivo de alcançar uma melhora dos resultados e crescimento da empresa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho desenvolvido foi estruturado em oito capítulos, seguindo a seguinte lógica.

O primeiro capítulo contém a introdução do trabalho, fazendo uma descrição do conteúdo, uma contextualização resumida da empresa onde o trabalho foi realizado e um detalhamento do problema abordado.

O segundo capítulo contém um detalhamento da empresa, apresentando detalhes sobre a sua fundação e o processo de transição abordado neste trabalho, além de conter os resultados de pesquisas realizadas com clientes e restaurantes.

O terceiro capítulo contém uma revisão da literatura sobre os tópicos abordados neste trabalho, servindo como base para as análises feitas posteriormente.

O quarto capítulo contém uma apresentação da metodologia utilizada durante a realização do trabalho.

O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa realizada seguindo a metodologia do capítulo anterior, e uma análise desses resultados.

O sexto capítulo utilizou as informações do capítulo anterior para formar uma análise do negócio, que servirá como base para a elaboração de soluções apresentadas nos capítulos posteriores.

O sétimo capítulo utiliza todo o embasamento obtido nos capítulos anteriores para a geração de propostas de medidas a serem tomadas para enfrentar os problemas encontrados e explorar as oportunidades identificadas. Neste capítulo também foi feita uma análise das propostas, estabelecendo uma priorização para a possível implementação. Por fim foi feito um plano de implementação para as medidas priorizadas e que não foram ainda implementadas durante o período abordado no trabalho.

O capítulo final contém a conclusão do trabalho, fazendo uma breve recapitulação e síntese do conteúdo do trabalho, dos aprendizados e resultados obtidos, além de planos para os próximos passos a serem seguidos para a contínua evolução do negócio.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Para o entendimento da situação em que se encontra atualmente a empresa após a transição do produto físico para o digital, é importante uma análise da fundação da empresa e da concepção da versão inicial do guia, a fim de entender as motivações que levaram a essa mudança.

2.1.1 FUNDAÇÃO DA EMPRESA

O Guia Umami foi fundado por um ex-aluno da Escola Politécnica no fim de 2022. A proposta do negócio foi a criação de um guia gastronômico focado na culinária asiática autêntica, trazendo atenção principalmente para restaurantes menores e pouco conhecidos através de recomendações de pratos e descontos na primeira visita.

A primeira edição do guia foi lançada oficialmente em janeiro de 2023, através de um guia impresso que apresentava 47 diferentes restaurantes, e para cada um destes um desconto exclusivo que poderia ser utilizado uma vez pelo portador do guia, com validade até janeiro de 2024.

2.2 VERSÃO INICIAL

O negócio contou inicialmente, além do fundador, com dois outros parceiros. Como a maioria desses restaurantes são de propriedade familiar, em muitos casos é comum que os donos não tenham fluência na língua portuguesa, sendo então importante ter pessoas com fluência nos três idiomas que representam a grande maioria dos restaurantes asiáticos: japonês (falado pelo fundador), mandarim e coreano (cada um falado por um dos parceiros).

O domínio da língua foi importante para apresentação do negócio e negociação dos descontos oferecidos, e o conhecimento da cultura e culinária dos respectivos restaurantes também ajudou no processo de avaliação sobre quais restaurantes seriam incluídos no guia, e quais seriam as recomendações de pedidos para cada restaurante. A princípio, essa parceria teria validade apenas para a primeira versão do guia, através do oferecimento de uma porcentagem dos lucros dessa versão. Após

essa primeira edição, no entanto, um dos parceiros entrou de forma definitiva na empresa, se tornando sócio.

Além desses parceiros, também participaram da criação da primeira edição do guia mais quatro colaboradores: um *designer*, que ficou encarregado pela criação da identidade visual da marca, além da formatação do guia e do *website*; um programador, responsável pela criação do site, integração de *softwares*, e criação das campanhas de marketing digital (Google Ads e Facebook Ads); um advogado, encarregado pela parte contratual com os restaurantes e avaliação de riscos; por fim, uma quarta pessoa ficou encarregada das relações públicas, produção de conteúdo digital e presença nas mídias sociais, visto que a maior janela de exposição para potenciais clientes se deu através da página do Guia no *Instagram*.

Para mitigar os riscos para o fundador da empresa, ao invés do pagamento de um valor fixado pela prestação dos serviços, esses quatro colaboradores concordaram com a remuneração através de acordo contratual que garantia participação nos lucros gerados pela primeira edição do Guia.

A produção do Guia foi feita por uma gráfica, com preço acordado para impressão de 1000 unidades, quantidade estimada como suficiente para atendimento da demanda anual, e possibilidade de impressão de cópias adicionais caso necessário. Apesar dessa padronização, a impressão apresentava uma taxa de cerca de 5% de produtos defeituosos, que precisavam ser checados manualmente para fins de controle de qualidade.

2.2.1 Modelo de negócio inicial

A venda do guia foi aberta no início de janeiro através do *site*, pelo valor de R\$159,90, com um pequeno desconto para quem o adquirisse antes do lançamento oficial, que aconteceu no final de janeiro de 2023. A primeira edição teve validade fixada de um ano a partir da data de lançamento (de janeiro/2023 a janeiro/2024), o que implicaria na desvalorização do produto com o passar do tempo, pois haveria menos tempo para a utilização dos descontos.

As primeiras cópias vendidas (encomendadas durante o pré-lançamento) foram entregues pessoalmente pelo fundador. Posteriormente, as cópias passaram a ser entregues por empresas de logística, mas ainda de maneira individualizada, gerando custo alto e gasto de tempo. Eventualmente foi feito contrato com empresa de logística

para entrega de todas as cópias, através de uma integração direta com o site. Dessa forma, logo após o momento da venda os produtos já eram propriamente identificados com as informações do consumidor, e todos guias vendidos eram encaminhados diariamente até um centro de distribuição da empresa parceira, que realizava a entrega.

Logo no primeiro mês de vendas, o negócio conseguiu alcançar o *breakeven* e gerar um pequeno lucro. Isso se deu ao fato, principalmente, de que os contratos com os participantes na criação da edição inicial do guia implicavam em participação de lucros ao invés de um valor fixado de serviço, o que reduziu drasticamente o investimento inicial.

Após o primeiro mês os desembolsos caíram drasticamente por já ter sido feita a impressão de uma quantidade de guias suficiente para atender a demanda estimada para o ano, “eliminando” assim o maior investimento. Sobraram assim apenas custos de infraestrutura, logística e marketing digital, o que ajudou a garantir resultados positivos pelos meses seguintes.

No entanto, como esperado, houve uma forte queda nas vendas com o passar do tempo. Como a primeira edição do guia possui uma validade fixa, até janeiro de 2024, o produto foi naturalmente perdendo valor, já que possíveis clientes teriam menos tempo para aproveitar os descontos oferecidos. Foi observada uma queda contínua nas vendas até o mês de maio, que foi o último mês com um número relevante de vendas. Nos meses de junho e julho as vendas foram pouco relevantes, e a empresa decidiu suspender o oferecimento da edição inicial do produto.

Fechado o ciclo de vendas da primeira edição do Guia Umami, foram vendidas mais de 80% das cópias impressas inicialmente, um resultado considerado positivo, com expectativa de melhora para versões futuras.

2.2.2 Opiniões de restaurantes e clientes

Em junho de 2023, cerca de 5 meses após o lançamento da primeira versão do Guia, foram criadas duas pesquisas digitais através da ferramenta Tally. Uma pesquisa foi direcionada aos clientes que adquiriram o Guia (e alguns respondentes que não chegaram a adquirir) e a outra aos restaurantes que participaram dessa edição. Essas pesquisas foram realizadas antes do início da participação do autor na

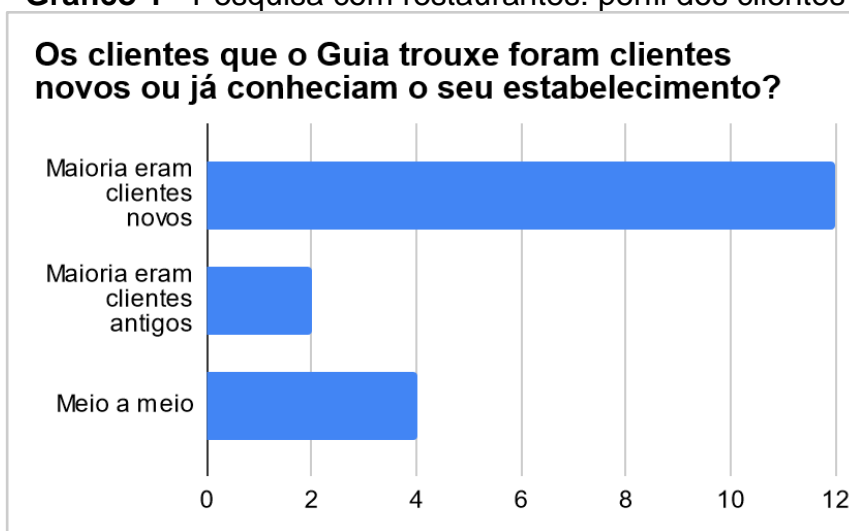
empresa, que entrou logo após sua realização e ajudou na análise das respostas obtidas.

2.2.2.1 Pesquisa com restaurantes

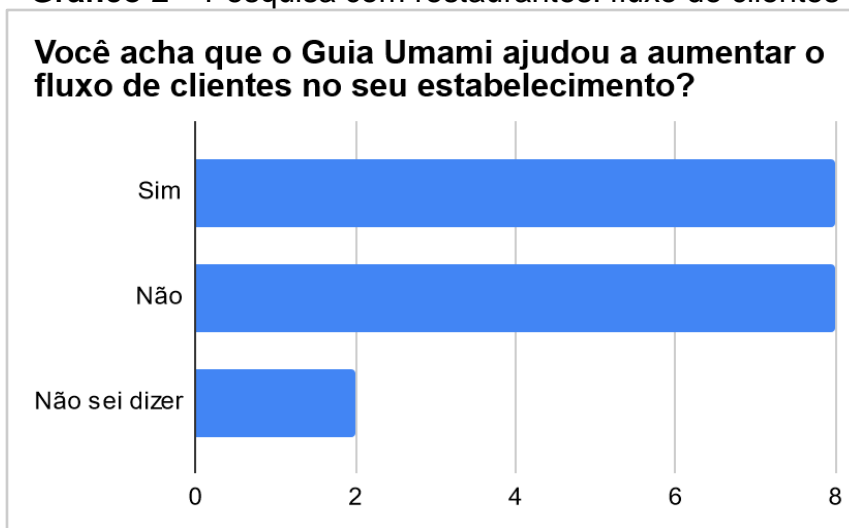
A pesquisa enviada aos restaurantes conteve questões com respostas abertas, com o intuito de ouvir a opinião de uma maneira mais generalizada sobre a experiência dos restaurantes, e perguntas fechadas com alternativas preestabelecidas, focadas nos resultados enxergados pelos restaurantes e sua satisfação com a participação na primeira edição. A pesquisa foi respondida por 18 restaurantes, representando 38% do total de restaurantes participantes daquela edição.

Pelas respostas obtidas foi possível perceber que os resultados para os restaurantes em geral foram positivos. O **Gráfico 1** mostra que a maioria dos clientes que utilizavam o Guia nos restaurantes eram clientes novos, mas apesar disso o **Gráfico 2** mostra que muitos restaurantes não notaram um aumento significativo no fluxo de clientes por conta do Guia. Isso é reforçado pelo **Gráfico 3**, cujos resultados demonstram que, apesar de a maioria dos restaurantes ter recebido mais de 10 clientes do Guia, nenhum deles obteve um número superior a 50 clientes, o que em um período de 150 dias (cinco meses) mostra que esses resultados não são tão impactantes.

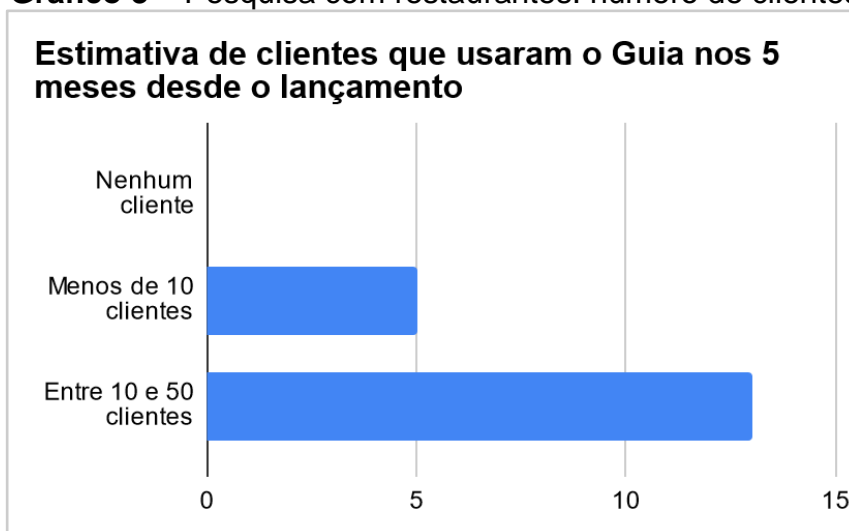
Gráfico 1 - Pesquisa com restaurantes: perfil dos clientes



Fonte: Dados internos Guia Umami

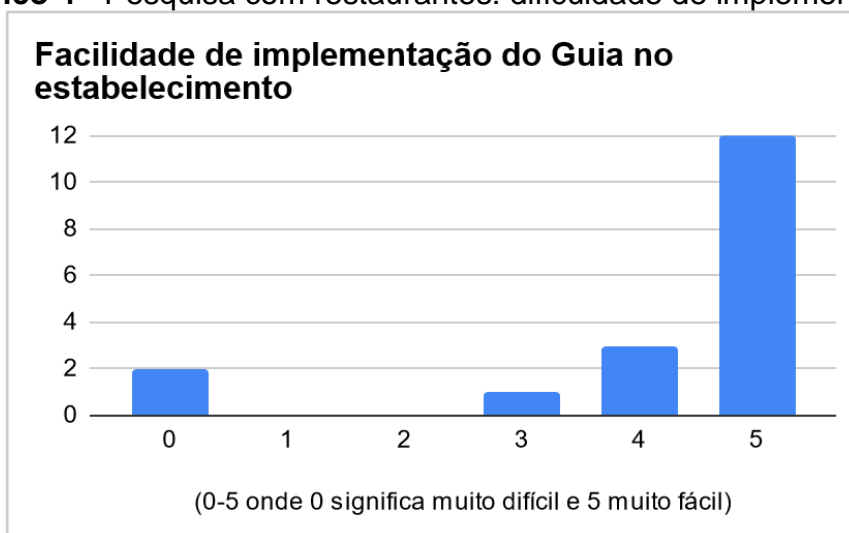
Gráfico 2 – Pesquisa com restaurantes: fluxo de clientes

Fonte: Dados internos Guia Umami

Gráfico 3 – Pesquisa com restaurantes: número de clientes

Fonte: Dados internos Guia Umami

Quanto à experiência do Guia para os restaurantes, o **Gráfico 4** evidencia que não houve grandes dificuldades de adaptação por parte dos restaurantes, com o **Gráfico 5** mostrando que a maioria dos restaurantes está contente com os descontos que oferecem, mas não aparentam ter intenção de ofertar descontos maiores.

Gráfico 4 - Pesquisa com restaurantes: dificuldade de implementação

Fonte: Dados internos Guia Umami

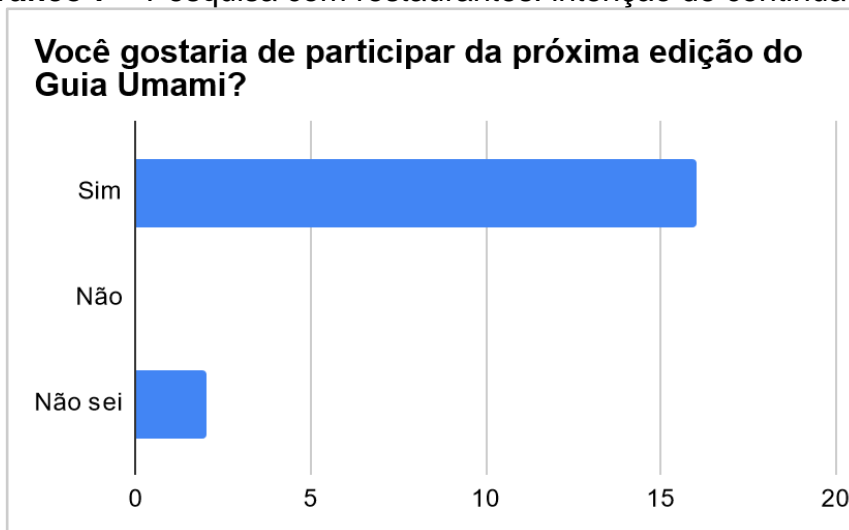
Gráfico 5 – Pesquisa com restaurantes: valor do desconto

Fonte: Dados internos Guia Umami

Apesar de muitos restaurantes apreciarem a oportunidade de divulgação que o Guia representa (evidenciado nas respostas das questões abertas apresentadas mais abaixo), o **Gráfico 6** demonstra que não há um interesse claro de participarem em eventos para ajudar nesse processo. Levando em conta todo esse contexto, a grande maioria dos restaurantes (16/18) tem interesse em participar da próxima edição, conforme mostra o **Gráfico 7**, o que é o principal demonstrativo de uma experiência positiva.

Gráfico 6 – Pesquisa com restaurantes: eventos presenciais

Fonte: Dados internos Guia Umami

Gráfico 7 – Pesquisa com restaurantes: intenção de continuação

Fonte: Dados internos Guia Umami

Na parte aberta da pesquisa, foi possível identificar algumas questões mais específicas levantadas pelos restaurantes, o que foi muito importante para o processo de transição do negócio.

Alguns dos restaurantes respondentes tiveram a percepção de que houve muitos clientes novos utilizando o guia, mas que em muitos casos estes não retornavam, principalmente pelo fato de que preferiam explorar os demais restaurantes do guia, com comentários como:

“Trouxeram alguns clientes novos, mas não passou de 20, e eles não voltaram. Pelo que percebi, a maioria dos que usavam o guia queriam experimentar todos que podiam.” - Respondente 1

“O guia tem trazido novos clientes, o que é muito bom. Não tivemos recorrência de visitas, acredito que seja pelo fato de os clientes estarem visitando lugares diferentes com o guia.” - Respondente 2

Houve também comentários apreciando o papel de divulgação que o guia possui, principalmente pelo fato de representar um nicho específico de culinária, diferente dos outros guias que já existiam.

“Como é um guia específico da culinária asiática, o público que compra o guia gosta da culinária. Logo, para mim, nesses 6 meses recebi bem mais gente com o guia umami, do que com o guia do Turistando.” - Respondente 3

“O guia serviu para ajudar a formalizar e dar visibilidade e talvez um pouco mais de credibilidade aos melhores restaurantes orientais.” - Respondente 4

Outro comentário pertinente, foi a percepção que o número de clientes utilizando o guia foi diminuindo com o passar do tempo.

“O número de clientes que vieram pelo guia foi decrescente ao longo do tempo, mas ainda assim valeu a pena pra gente ter cedido o desconto em troca da divulgação. Não posso dizer que teve um aumento considerável no fluxo, mas grande parte dos que vieram pelo guia retornaram, e alguns se tornaram clientes assíduos.” - Respondente 5

De maneira geral, a opinião dos restaurantes participantes foi positiva, o que é algo esperado visto que o modelo do negócio é muito benéfico para os estabelecimentos, uma vez que não é cobrada nenhuma taxa para a participação (além, claro, do oferecimento do desconto). Ainda assim, as informações apresentadas foram úteis para a decisão da transição.

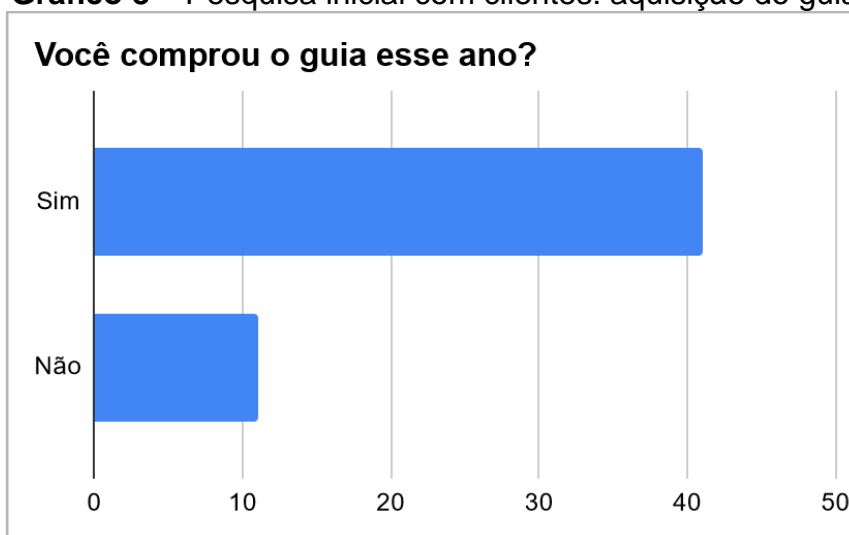
2.2.2.2 Pesquisa com clientes

A pesquisa com os clientes foi enviada através de dois canais diferentes. Foi enviada tanto por e-mail, para os clientes que haviam adquirido o guia, como também

foi publicada na página oficial da empresa no *Instagram*. Esse segundo canal foi interessante por possibilitar trazer a opinião de pessoas que não chegaram a comprar o guia. Assim como a pesquisa com os restaurantes, também possuía perguntas de caráter aberto e fechado, de forma a obter informações da maneira mais abrangente possível. Foi obtido um total de 52 respostas entre os dois canais enviados, o que, apesar de ser um percentual da amostra muito menor que no caso dos restaurantes, foi suficiente para trazer muitas informações importantes.

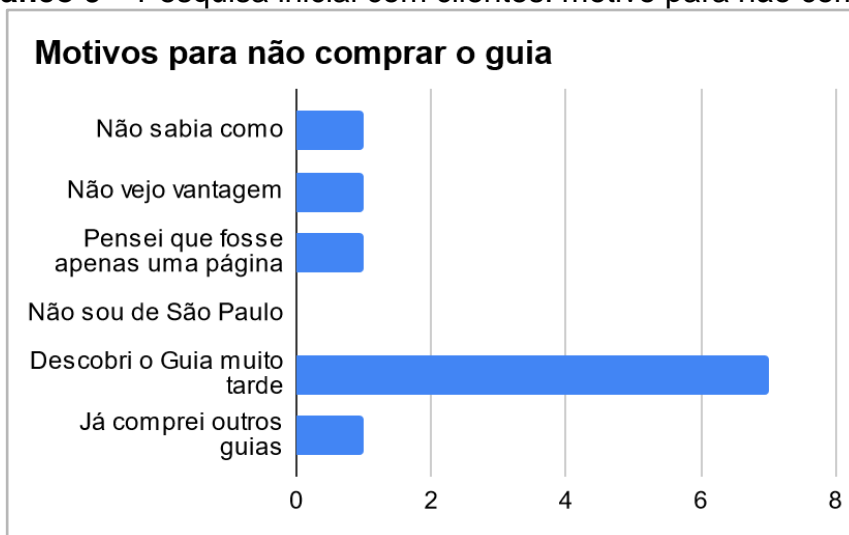
A primeira pergunta, apresentada no **Gráfico 8**, separava os respondentes em dois grupos: aqueles que adquiriram o guia, e aqueles que não adquiriram.

Gráfico 8 – Pesquisa inicial com clientes: aquisição do guia

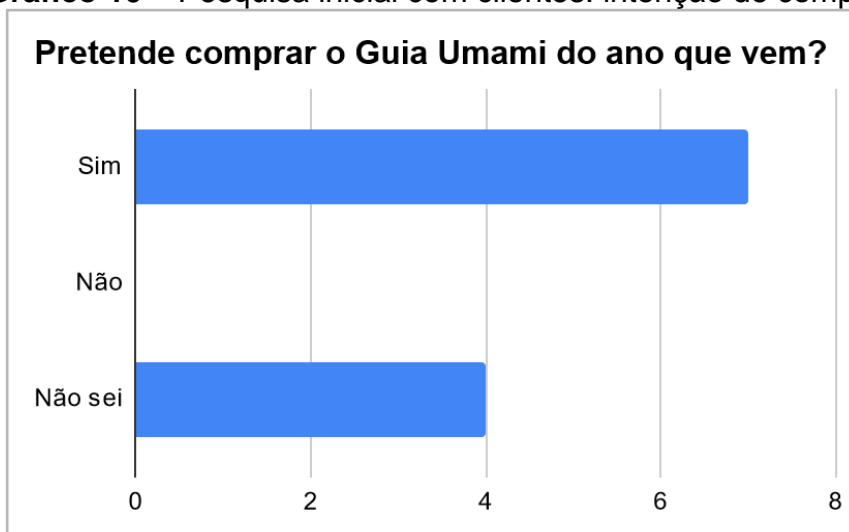


Fonte: Dados internos Guia Umami

Para o grupo que não adquiriu, foram feitas apenas mais algumas perguntas para entender a decisão. É possível perceber pelo **Gráfico 9** que o principal motivo que impediu os respondentes de comprarem o guia foi o fato deste possuir uma validade fixa, o que tornava menos interessante adquiri-lo com o passar do tempo. Apesar disso, a maior parte teria interesse em adquirir uma futura versão, conforme o **Gráfico 10**.

Gráfico 9 – Pesquisa inicial com clientes: motivo para não compra

Fonte: Dados internos Guia Umami

Gráfico 10 – Pesquisa inicial com clientes: intenção de compra

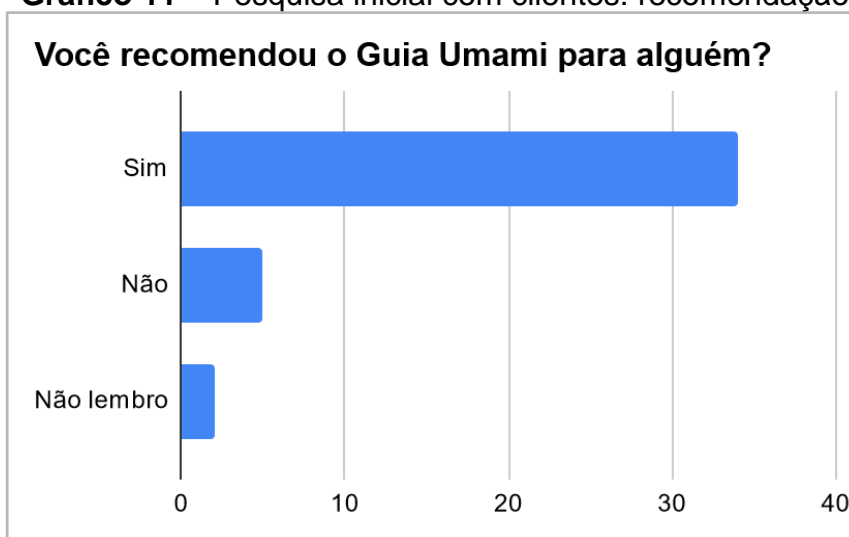
Fonte: Dados internos Guia Umami

Para os clientes que adquiriram o guia, foi feita uma série de perguntas a fim de entender o nível de satisfação e se o guia oferecia uma proposta de valor adequada.

O **Gráfico 11** mostra que a maioria dos clientes recomendou o Guia para outras pessoas, o que foi a principal forma de divulgação dessa edição inicial. Apesar disso, o **Gráfico 12** apresenta resultados bem variados quanto à percepção de ter valido a pena a aquisição, o que é explicado em parte pelos resultados do **Gráfico 13**, com metade dos clientes tendo utilizado o guia 5 vezes ou menos, o que - dependendo dos

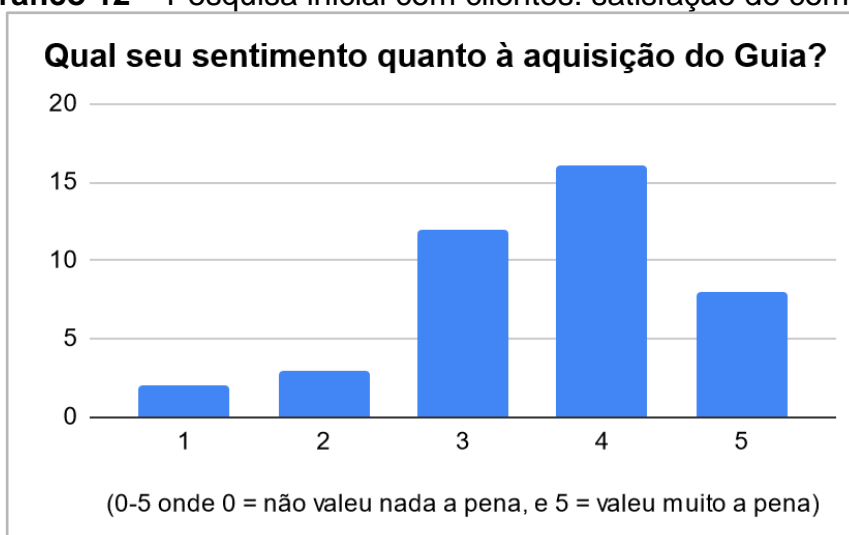
descontos utilizados - pode não ter sido suficiente para recuperar o valor pago pelo Guia, pelo menos no que se trata do valor total dos descontos utilizados.

Gráfico 11 – Pesquisa inicial com clientes: recomendação

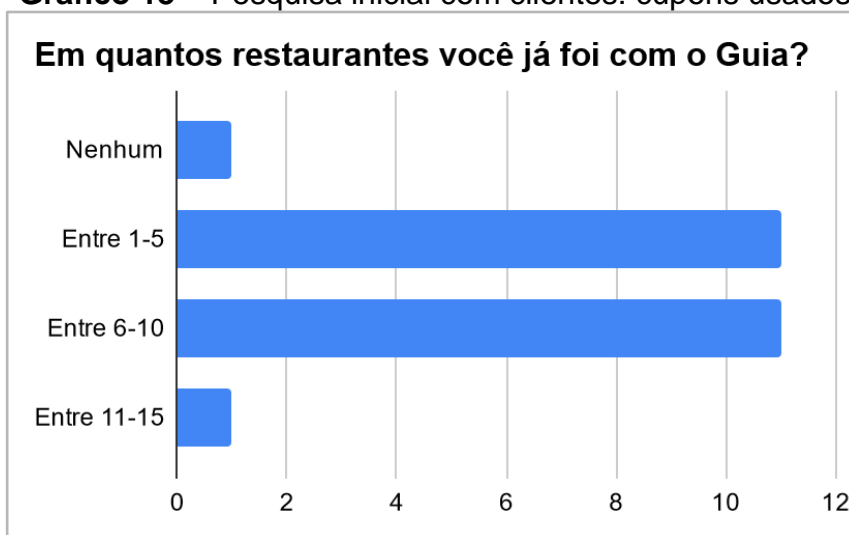


Fonte: Dados internos Guia Umami

Gráfico 12 – Pesquisa inicial com clientes: satisfação de compra

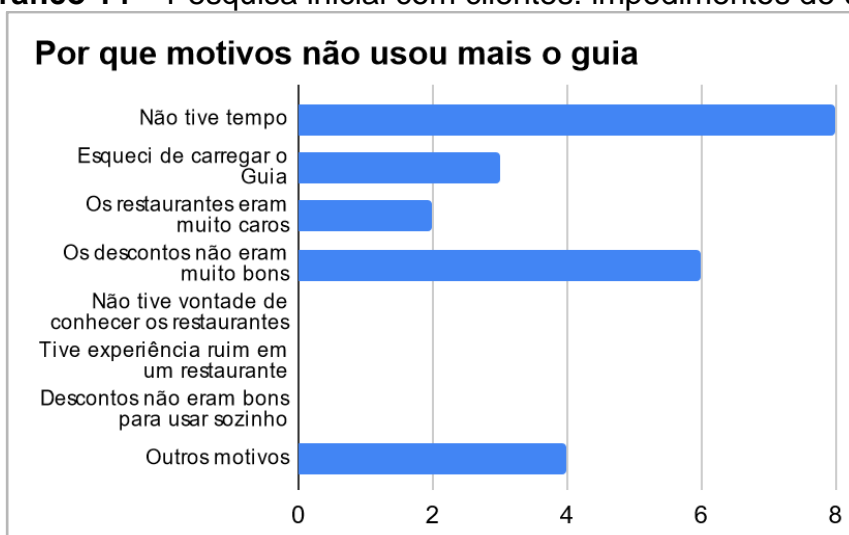


Fonte: Dados internos Guia Umami

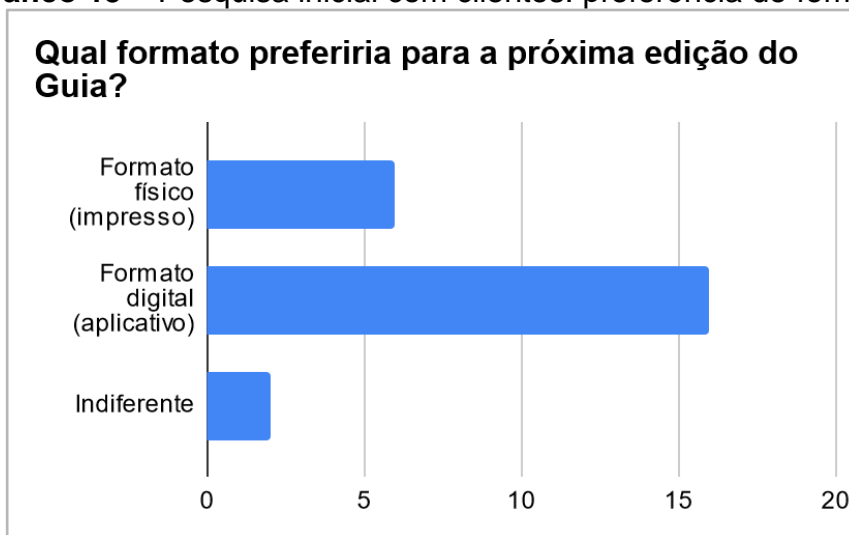
Gráfico 13 – Pesquisa inicial com clientes: cupons usados

Fonte: Dados internos Guia Umami

Muitos clientes não conseguiram usar o guia tanto quanto gostariam, por diversos motivos apontados no **Gráfico 14**, e para muitos os valores dos descontos não foram interessantes. Isso fez com que a nota média de satisfação com a compra ficasse em 3,6/5 (média no **Gráfico 12**), um valor razoável, mas indicando espaço para melhora. Com o intuito de prospecção, foi feita uma pergunta quanto ao formato de uma potencial nova edição do guia, com a maior parte dos respondentes preferindo um formato digital (**Gráfico 15**).

Gráfico 14 – Pesquisa inicial com clientes: impedimentos de uso

Fonte: Dados internos Guia Umami

Gráfico 15 – Pesquisa inicial com clientes: preferência de formato

Fonte: Dados internos Guia Umami

As perguntas com respostas abertas foram importantes para trazer comentários mais específicos de como foi a experiência dos clientes com o guia. Através dessas respostas foi possível identificar três principais pontos positivos indicados pelos entrevistados, demonstrados pelos excertos abaixo:

- **A sugestão de pratos para cada restaurante**

“O guia é muito bacana e tem ótimas recomendações [...]” - Respondente 1

“[...] As sugestões de pratos também foram bacanas.” - Respondente 2

- **A possibilidade de os clientes conhecerem novos lugares que não encontrariam de outra maneira**

“O mais bacana do Guia foi conhecer novos lugares que teria dificuldade em conhecer sem ele [...]” - Respondente 2

“[...] mas foi ótimo para conhecer e descobrir novos restaurantes e pedir pratos adicionais.” - Respondente 3

“Acho que o ponto não são nem os descontos, mas sim a indicação de restaurantes maravilhosos que jamais iria se não tivesse comprado o guia [...]” - Respondente 4

- **A qualidade geral dos restaurantes (com um único respondente indicando insatisfação com a qualidade dos restaurantes).**

“Já utilizei o desconto do guia em 7 restaurantes, sendo que 4 ainda não conhecia. Gostei muito de todos [...]” - Respondente 5

“[...] Até agora, os 4 restaurantes que fomos foram 10/10.” - Respondente 4

Em se tratando dos pontos negativos e sugestões de melhora, foi possível notar uma variedade um pouco maior na experiência desses clientes. Os dois principais pontos levantados foram quanto ao valor dos descontos, que para muitos clientes estava abaixo da expectativa (muitas vezes sendo comparado com os guias *doisporum* e *DuoGourmet*, dois potenciais concorrentes do Guia Umami), e a concentração dos restaurantes em algumas poucas regiões, principalmente da Liberdade e Bom Retiro.

“O desconto era pequeno comparado com outros concorrentes (ex: 2 por 1).” - Respondente 3

“Descontos não são bons o suficiente comparado com concorrentes.” - Respondente 6

“Alguns benefícios são bem simples/pequenos em relação aos valores dos restaurantes. [...] Seria interessante também ter mais opções em outros bairros.” - Respondente 7

“Os descontos poderiam ser maiores. Em algum dos restaurantes que fui o desconto foi de R\$12 e a conta deu mais de R\$100.” - Respondente 8

“Muito concentrado em nas [sic.] regiões da liberdade e bom retiro. Poderia ter mais restaurantes em outros bairros.” - Respondente 9

“Restaurantes muito longe e concentrados em alguns bairros.” - Respondente 10

Muitos clientes também comentaram sobre a dificuldade em estar sempre carregando o Guia e sobre as restrições de uso, visto que muitos dos descontos da primeira edição eram restritos apenas a certos dias da semana. Alguns clientes também comentaram sentir falta de uma maior variedade culinária (além da culinária japonesa, coreana e chinesa), e outros relataram problemas com os restaurantes por causa da falta de clareza nas instruções.

“O fato de grande parte dos descontos só serem aplicáveis em dias de semana limita muito a possibilidade de utilização.” - Respondente 11

“Muitos restaurantes passavam as instruções erradas de como o desconto funcionava.” - Respondente 12

“As vezes esqueço de levar o guia” - Respondente 13

De maneira geral, os resultados da pesquisa apontam que os clientes ficaram satisfeitos com o Guia, mas enxergaram perspectiva de melhora. Essa pesquisa, juntamente com a feita com os restaurantes, foi uma das principais fontes de levantamento dos desafios detalhados no próximo tópico.

2.2.3 Desafios encontrados no modelo de negócio

Apesar de um primeiro ciclo de vendas bem-sucedido com o lançamento da primeira edição, foram observados certos desafios para o negócio no modelo inicial, que foram influentes na decisão de mudança do negócio para um aplicativo.

O mais evidente desses desafios era a desvalorização temporal do produto, resultando na natural queda de suas vendas. O fato de mais de 95% das vendas terem ocorrido nos primeiros cinco meses do ano traz grandes complicações. A inconsistência no fluxo de caixa resulta em metade do ano terminando com resultados negativos. Essa concentração de vendas também tem como consequência uma concentração no trabalho: os primeiros meses requerem uma enorme atenção devido ao volume de vendas, enquanto o restante do ano gera relativamente pouco trabalho, o que resultaria em períodos ociosos para possíveis contratados no futuro.

Essa inconsistência é um problema até mesmo na renegociação com os restaurantes, visto que a concentração das vendas no começo do período contratual não é benéfica para os restaurantes. Isso pode passar uma impressão recente de pouco resultado obtido durante as discussões visto que, nos meses finais da validade da edição, prevê-se que menos consumidores utilizem os descontos nos estabelecimentos, podendo causar um viés de recência.

Outro grande desafio enfrentado foi a dificuldade de lidar com o volume de vendas. Mesmo após a contratação de uma empresa de logística e integração direta com o site para simplificação do processo, ainda era necessário para cada venda individualmente imprimir a etiqueta de entrega, imprimir a nota fiscal, checar que o guia não tem defeitos de impressão, embalar, etiquetar e enfim entregar para o centro

de distribuição. Todo esse processo de venda tomava muito tempo dos participantes, e era difícil de ser remediado enquanto se mantém o porte reduzido da empresa, visto que, mesmo resultando em um grande consumo de tempo, o volume de vendas não era suficiente para justificar o investimento em um espaço físico dedicado e um funcionário encarregado exclusivamente dessa função.

Uma limitação inerente ao modelo original de guia impresso é a incapacidade de refletir as mudanças na disponibilidade de restaurantes. Não só é impossível adicionar novos restaurantes uma vez vendido o guia, como também não é possível atualizar o mesmo caso um restaurante feche ou fique indisponível. Em um episódio na versão inicial, por exemplo, um dos restaurantes decidiu deixar de cumprir com os descontos oferecidos. Apesar de obviamente constituir uma quebra de contrato (que acabou não sendo imposta legalmente, visto que uma batalha judicial neste momento poderia causar receio nos atuais e futuros restaurantes parceiros do guia), não há uma maneira simples de corrigir o guia quanto a essa indisponibilidade, uma vez já realizada a impressão ou a venda.

Um fator crucial na estratégia de negócios, principalmente para um negócio que está começando, é a coleta de dados e informações para a tomada de decisões. Com o modelo inicial do guia físico, não era possível acompanhar o uso dos descontos por parte dos clientes, e a única maneira de obter esses dados era consultando os restaurantes, que não necessariamente tinham um devido controle sobre essa informação. Isso era um desafio tanto no entendimento do comportamento dos clientes, que ficava restrito a pesquisas diretas com estes, como na análise do valor agregado para os restaurantes, dificultando futuras negociações contratuais.

A decisão de transformar um guia em um aplicativo foi tomada em parte por ajudar a enfrentar esses desafios (além de outros desafios menos impactantes, como a inconveniência sentida por alguns clientes em carregar um guia físico), e em parte por se enxergar um maior potencial de crescimento neste mercado e de extensão nos serviços oferecidos.

2.3 NEGÓCIO ATUAL

Com base nas informações e aprendizados obtidos durante a primeira edição do Guia, foi tomada a decisão de transformar o negócio em um guia gastronômico digital através do desenvolvimento de um aplicativo. O processo de transformação

começou no fim de 2023, enquanto a primeira edição ainda estava funcionando, com o intuito de realizar um lançamento oficial do aplicativo no começo de 2024, coincidindo com o fim da validade do guia impresso.

2.3.1 Criação do aplicativo

A criação do aplicativo foi um processo que envolveu três principais etapas: concepção do produto, design e desenvolvimento. A primeira parte ficou a cargo do fundador da empresa, que realizou todo o planejamento do produto, especificando funcionalidades necessárias, criando fluxos e casos de uso, estabelecendo os dados de entrada e saída, e todas outras decisões necessárias a serem passadas para a equipe responsável pela programação.

A segunda parte ficou a cargo do mesmo designer responsável pela primeira edição do guia. Foi quem fez toda a criação das telas e fluxos do aplicativo, criou ilustrações, ícones, logotipo e concebeu toda a identidade visual, usada tanto no aplicativo quanto nas mídias sociais.

A parte de desenvolvimento do aplicativo foi realizada por uma Software House contratada. Esta foi responsável pela programação de todas as funcionalidades requisitadas, seguindo o projeto criado pelo fundador e aplicando a identidade visual criada pelo designer. A Software House continua trabalhando na manutenção do aplicativo e implementação de novas funcionalidades, e o pagamento por esses serviços é feito de uma maneira tradicional. Foi acordado um preço para a criação do aplicativo dentro dos parâmetros estabelecidos, e para cada nova funcionalidade requisitada é feita uma negociação de um valor fixo a ser pago.

2.3.2 Modelo de Negócio

Não houve uma grande mudança no negócio sob a ótica dos restaurantes. Para estes, a adesão ao guia continuou sendo gratuita, sendo obrigatório apenas o oferecimento de um desconto acordado com o guia. Dessa vez, no entanto, foi contratada uma equipe profissional para fotografar os pratos e o ambiente dos restaurantes, sendo o custo da equipe dividido igualmente entre o Guia Umami e os restaurantes que decidiram incluir essas fotografias. A única grande diferença se deu na questão da periodicidade dos descontos. Na versão inicial, por se tratar de um guia

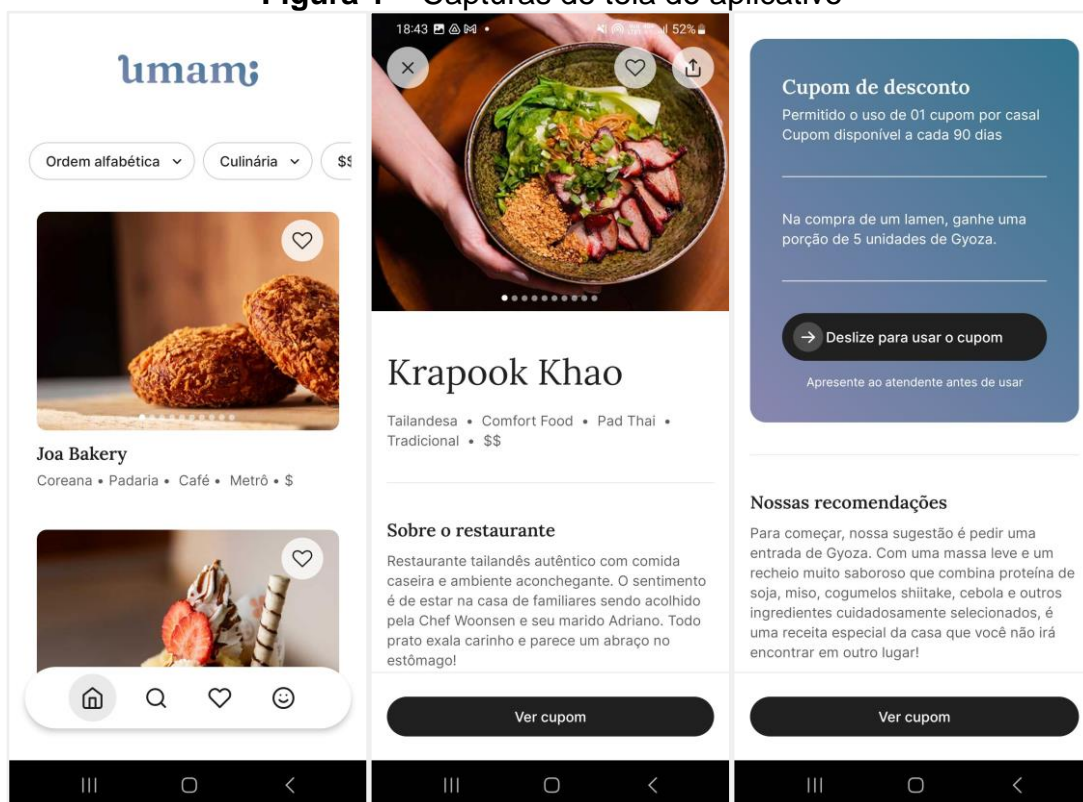
impresso, o desconto poderia ser utilizado apenas uma vez por cliente durante o período de validade daquela edição. Agora, ao se tornar um aplicativo, não existe mais um prazo determinado de validade, e, portanto os descontos têm uma periodicidade negociada no contrato com o guia, variando de restaurante para restaurante. A maior parte dos restaurantes acordou uma periodicidade de um mês ou três meses, com algumas exceções pontuais.

Já para os clientes, a mudança na proposta foi um pouco mais significativa. Ao invés da aquisição de um guia impresso com validade de até um ano, no aplicativo foi adotado um modelo de assinatura. O cliente pode optar por uma assinatura mensal ou uma assinatura anual (que possui um preço total reduzido), realizada dentro do aplicativo através do uso de cartão de crédito, com renovação automática que pode ser cancelada a qualquer momento. Com isso, os clientes podem realizar a assinatura a qualquer momento, sem se preocupar em ter um tempo reduzido para utilização dos descontos.

2.3.3 Funcionamento do aplicativo

Quanto a seu funcionamento, o aplicativo é estruturado da seguinte maneira: dentro do aplicativo é possível ver a lista dos restaurantes e pesquisar entre diversas categorias. Ao selecionar um restaurante, o cliente é redirecionado para a página do estabelecimento, onde é possível ver as fotos do restaurante, uma breve descrição do mesmo e o desconto oferecido. Mais abaixo é possível ver as recomendações de pratos para o restaurante. No entanto, para poder acessar o catálogo com todos os restaurantes, utilizar os descontos, ou ter acesso às recomendações, é preciso ter uma assinatura do Guia.

Figura 1 – Capturas de tela do aplicativo



Fonte: Captura de tela do aplicativo, versão 1.1.8 para Android.

Para receber o desconto, o guia deve ser apresentado no momento do pagamento. O cliente deve então ativar o cupom em seu celular, mostrando a ação para o atendente e tornando o desconto indisponível pelo período determinado.

2.3.4 Lançamento e resultados

O lançamento do aplicativo ocorreu em fevereiro de 2024, tendo inicialmente a presença de 50 restaurantes oferecendo uma variedade de descontos.

Apesar do sucesso da versão impressa do guia, os resultados após o lançamento do aplicativo foram inferiores, com um número de *downloads* nas primeiras semanas inferior às vendas do guia impresso no período equivalente, o que é de certa forma esperado visto que o guia impresso apresentava uma grande vantagem em ser adquirido o quanto antes, dado sua validade limitada. No entanto, esses números se tornam preocupantes devido à baixa taxa de conversão: uma grande parte dos *downloads* realizados não se concretizaram em assinaturas, gerando uma queda na receita do primeiro mês em comparação com a versão inicial.

O principal meio de divulgação do aplicativo é a aquisição orgânica de usuários através do *Instagram*, plataforma responsável pela maior parte das vendas do guia impresso. No momento ainda não está havendo um investimento pesado em campanhas pagas de publicidade em ferramentas como *Google Ads* e *Facebook Ads*, com valores inferiores a mil reais investidos mensalmente nessas plataformas, mas é uma estratégia que tem sido estudada para o aumento de assinantes.

2.4 Visão para o futuro do negócio

De acordo com o fundador da empresa, a visão para o futuro do negócio é que o Guia Umami se torne a maior referência de culinária asiática em São Paulo, e eventualmente no país, através de um modelo que seja escalável, rentável e relevante para os restaurantes. O aplicativo foi o primeiro passo tomado nessa direção, e agora é necessário um trabalho para melhorar os resultados e explorar as oportunidades de crescimento para o negócio, com o intuito de alcançar um crescimento orgânico e sustentável.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será realizada uma revisão da literatura existente sobre os tópicos mais relevantes para a concepção deste trabalho de formatura. Esta revisão tem como objetivo embasar as análises feitas nos capítulos posteriores.

A primeira parte do capítulo irá abordar o conceito de Mercados de Dois Lados. O Guia Umami é uma empresa que trabalha conectando restaurantes e clientes, tendo uma proposta de valor para ambos os lados, e precisando equilibrar os custos e benefícios entre ambas as partes. Este tipo de negócio se enquadra no que é definido na literatura como mercados de dois lados, tornando-se importante estudar este conceito e o conhecimento alcançado pela academia sobre o assunto.

Na segunda parte do capítulo serão estudadas ferramentas mais gerais de análise de negócios, previamente estudadas durante o curso de Engenharia de Produção. Os tópicos aqui detalhados serão Forças de Porter e Análise SWOT.

3.1 MERCADOS DE DOIS LADOS

Segundo Evans (2003), para um mercado poder ser considerado como um mercado de dois lados precisa atender a três condições. Primeiro, precisa ter dois ou mais grupos distintos de “clientes” (no caso do Guia, tanto os consumidores como os restaurantes podem ser vistos como clientes do negócio); A segunda condição é que o mercado deve exibir externalidades associadas com dois ou mais grupos conectados ou coordenados de alguma maneira. Por exemplo, no caso do Guia, quanto mais restaurantes entrarem no Guia, maior será o interesse dos consumidores em adquirir o Guia. Similarmente, quanto mais consumidores utilizarem o Guia, mais restaurantes terão interesse em participar; A última condição é que deve existir um intermediário para internalizar essas externalidades criadas por um ou mais grupos, que é justamente o papel do Guia.

Segundo Rochet e Tirole (2004), no entanto, essa definição não é restritiva o suficiente, e poderia ser aplicada para quase qualquer mercado, afinal o comércio depende dessa conexão entre produtores e consumidores. Por isso os autores classificam um mercado como sendo de dois lados caso uma plataforma possa afetar o volume de transações ao alterar a sua estrutura de precificação, sem alterar o custo

total. Wang e Yang (2019) ilustra essa definição ao dizer que um mercado é de um lado caso o volume V de transações dependa somente do preço agregado total $a = a^v + a^c$, independente de possíveis realocações de preço entre vendedor (a^v) e comprador (a^c). Por outro lado, se o volume de transações varia em função de mudanças em a^c e a^v , mesmo com a se mantendo constante, o mercado é considerado de dois lados.

Eisenmann et al. (2006) diferencia mercados de dois lados pela maneira como funciona a cadeia de valor. Em mercados tradicionais, as cadeias de valor são lineares, do lado esquerdo, dos fornecedores, temos os custos, e do lado direito, dos clientes, temos as receitas. No entanto, em um mercado de dois lados, ambos os lados da cadeia podem apresentar custo e receita, dependendo de como funciona sua estrutura de precificação. Isso nem sempre acontece porque em muitos casos um dos lados é subsidiado para se tornar mais atrativo, mas isso é apenas uma decisão do negócio.

É possível perceber que o Guia Umami se encaixa nessas definições. Ambos os lados da plataforma, clientes e restaurantes, são possíveis geradores de receitas. Ao mesmo tempo, é possível perceber que a transferência do fardo dos custos para apenas um dos lados desse mercado criaria uma situação completamente benéfica para o outro lado, aumentando drasticamente o interesse de um dos lados, mas diminuindo o do outro devido ao custo elevado de participação. Portanto, mudanças na estrutura dos preços causariam um efeito no volume de transações, conforme sugerido por Rochet e Tirole (2004).

Como exemplos de mercados de dois lados temos aparelhos de *videogame* (Playstation, Xbox), sistemas operacionais (Windows, Mac, Android), jornais impressos, cartões de crédito e outros sistemas de pagamento, canais de televisão entre outros (ROCHET; TIROLE, 2004). Muitas das novas plataformas surgindo nos últimos anos também se enquadram nessa classificação, como aplicativos de entrega de comida, ou aplicativos de táxi e carona (WANG; YANG, 2019).

Dentre esses exemplos citados, um que apresenta certas similaridades com o Guia Umami, no quesito dinâmica de mercado, é o dos cartões de crédito. Do ponto de vista do consumidor, ele paga uma anuidade para utilizar o cartão, mas não paga taxas na utilização. Pelo contrário, geralmente recebe benefícios ao utilizá-lo. Há aí portanto um claro paralelo com o Guia, onde o consumidor investe apenas na aquisição do mesmo, e então recebe incentivo para utilizá-lo através dos descontos.

Da mesma maneira, os vendedores não pagam um valor fixo para as empresas de cartão de crédito, tendo que pagar apenas uma taxa quando o consumidor os utiliza, o que é similar ao funcionamento atual do guia: o restaurante não paga para participar, só oferece um desconto quando o consumidor visita o estabelecimento. Outro paralelo que os aproxima é a facultatividade da utilização. O consumidor não precisa realizar o pagamento com cartão de crédito, sendo apenas um atrativo adicional, similar ao uso do Guia. No entanto existe uma grande diferença: o cartão de crédito pode ser utilizado em todas as transações no estabelecimento, enquanto o Guia Umami tem uma frequência de uso mais restrita. Isto reflete um dos grandes desafios enfrentados pela empresa, de como gerar valor para restaurantes e clientes após essa primeira utilização.

3.1.1 Estratégias em mercados de dois lados

Segundo Rysman (2009), uma plataforma atuando em um mercado de dois lados tem duas principais decisões estratégicas para tomar: abertura e precificação.

A abertura se refere a duas decisões específicas. A primeira é o número de lados no qual a empresa irá agir: um lado (mercados tradicionais), dois lados ou até mais. Como exemplos de dois ou mais lados, tomemos sistemas operacionais para telefones celulares. A Apple fabrica seus próprios telefones, portanto seu sistema operacional opera em dois lados: dos desenvolvedores de aplicativos, e dos consumidores que compram o celular. Por outro lado, o Google desenvolve apenas o sistema operacional Android (apesar de ter lançado seu próprio modelo de celular, ainda representa uma pequena minoria das vendas). Portanto sua plataforma deve se relacionar em três lados, não só consumidores e desenvolvedores como no caso anterior, mas também as fabricantes de telefones celulares, como Samsung e Motorola, que devem ser convencidas a utilizar o sistema operacional. No entanto, em muitos outros casos, como o próprio exemplo dos cartões de crédito, não existe de fato uma decisão a ser tomada, visto que o mercado naturalmente possui dois lados e não há uma possibilidade muito concreta de mudança (RYSMAN, 2009).

A segunda decisão de abertura definida por Rysman (2009), se refere a compatibilidade e inclusão quanto a plataformas rivais. Essa compatibilidade é a capacidade de um consumidor conseguir alcançar um vendedor utilizando uma plataforma rival. Um consumidor que possui um computador da Apple por exemplo

não conseguirá ter acesso a boa parte dos *softwares* disponíveis para um computador com sistema operacional Windows e vice-versa. No entanto, um consumidor que possui um cartão de crédito Visa dificilmente encontrará uma situação na qual poderia comprar apenas com um cartão Mastercard, porque os vendedores se beneficiam ao aceitar a maior variedade possível de formas de pagamento. Como pode-se perceber, esse aspecto muitas vezes não é sequer uma decisão, mas uma simples evolução do mercado, como no caso dos cartões de crédito, onde as máquinas se tornaram cada vez mais inclusivas com o passar dos anos (RYSMAN, 2009).

3.1.2 Precificação

Segundo Eisenmann et al (2006), a questão principal é a precificação. Plataformas em mercados de dois lados podem obter receita de ambos os lados, mas em muitos casos é benéfico reduzir as taxas ou até subsidiar um dos lados para trazer mais participantes para a plataforma.

Em um mercado tradicional, de um lado, o preço pode ser caracterizado em função da elasticidade da demanda e do custo marginal. Mas em mercados de dois lados, precificação de um lado do mercado depende também de como sua participação afeta a participação do outro lado, da elasticidade dessa resposta do outro lado, e do potencial lucro obtido por essa participação (RYSMAN, 2009; ROCHET; TIROLE, 2004, 2006).

O preço baixo em um dos lados resulta não só em um aumento nos clientes nesse lado devido à elasticidade da demanda, mas também como resultado gera um aumento na participação do outro lado, podendo inclusive resultar em aumento da receita neste outro lado. Esse aumento destaca o valor de se ter consumidores no primeiro lado, incentivando uma diminuição ainda maior em preço para aumento desta quantidade. Por isso plataformas podem cobrar um preço abaixo de seu custo para atrair mais clientes deste lado, se for identificado que este lado possui grande elasticidade de preço, o que atrai participantes do outro lado que potencialmente possuem baixa elasticidade e podem, portanto, ser a fonte de receita (RYSMAN, 2009).

Dessa forma, as plataformas devem definir a precificação para ambos os lados, levando em consideração o impacto que o crescimento de um lado tem na propensão do outro lado em pagar. Por isso é normal que mercados de dois lados possuam um

lado subsidiado, que quando atraído em volume desperta interesse do outro lado, o lado pagador. Como o volume no lado subsidiado é crucial para desenvolver um efeito de rede, a plataforma normalmente opta por definir preços para esse lado inferiores aos que seriam cobrados caso fosse um mercado independente. Da mesma maneira, o lado pagador acaba pagando um preço maior do que se fosse um mercado independente, para ter acesso aos participantes do lado subsidiado. O objetivo é criar um efeito de rede entre lados: quanto maior o volume de um dos lados, mais interessante se torna para o outro lado. O desafio então é descobrir o equilíbrio entre qual o subsídio necessário para atrair clientes de um lado, e o preço que o outro lado está disposto a pagar para ter acesso a estes (EISENMANN et al, 2006).

Mercados de dois lados tendem a alcançar uma situação onde em um lado os participantes usam apenas uma plataforma, enquanto o outro lado usa diversas plataformas. Como exemplo, um jogador de *videogames* tipicamente terá apenas um aparelho, enquanto que os desenvolvedores geralmente optam por lançar seus jogos em todas plataformas possíveis (existem também casos onde as plataformas pagam os desenvolvedores pela exclusividade, para atrair mais jogadores). Por isso empresas tentam competir agressivamente pelos clientes no lado em que geralmente usam uma plataforma (como no exemplo anterior), com o objetivo de conquistar uma espécie de monopólio, com preços refletindo a situação (ARMSTRONG, 2006).

Outra questão relevante é a discriminação de preços. Em uma situação na qual a demanda é heterogênea, discriminação de preços (por participação, utilização) permite que a plataforma capture uma receita maior no lado em que acontecesse essa discriminação. Ao mesmo tempo, esse aumento na receita possibilita a diminuição de preços no outro lado, o tornando mais valioso (WEYL, 2009). A precificação dinâmica também é relevante, como quando uma plataforma nova abaixa os preços no período inicial e depois o aumenta após estabelecer uma base adequada de usuários em ambos os lados do mercado (RYSMAN, 2009).

Eisenmann et al (2006) definem alguns fatores que necessitam especial atenção ao se tomar decisões de precificação em mercados de dois lados:

Habilidade de capturar efeitos de rede entre lados. Enquanto os efeitos de rede entre lados obviamente são benéficos para aumentar o volume de participantes, é importante ser capaz de capturar esses efeitos para seu negócio, evitando o risco de seu lado subsidiado negociar com o lado pagador de uma plataforma rival (EISENMANN et al, 2006).

Sensibilidade de usuários ao preço. É importante identificar a sensibilidade ao preço dos usuários de ambos os lados do mercado. Caso um dos lados apresente uma sensibilidade maior que a do outro lado, pode fazer sentido subsidiar o lado mais sensível de modo a atrair mais participantes e despertar o interesse do lado menos sensível, que pode arcar com os custos (EISENMANN et al, 2006).

Custos de produção. Em casos onde os custos variáveis são altos (diferentemente de bens digitais, como *softwares*, onde a maior parte dos custos está no desenvolvimento), é preciso tomar cuidado com os subsídios oferecidos ao lado subsidiado, pois caso não atraia o lado pagador, pode resultar em enormes perdas (EISENMANN et al, 2006).

Efeitos de rede no mesmo lado. Apesar do efeito de rede entre lados ser quase sempre positivo, dentro de um mesmo lado os efeitos de rede podem ser negativos. Isto é, para uma plataforma que conecta vendedores e compradores, não é necessariamente do interesse do vendedor atrair cada vez mais vendedores, porque isso aumentará sua concorrência e diminuirá seu potencial de vendas (EISENMANN et al, 2006).

Valor da marca dos usuários. Nem todos os usuários de uma plataforma de dois lados têm o mesmo valor. Atrair usuários de peso (por exemplo, uma grande rede de *fast food* como McDonalds e Habib's para seu aplicativo de entregas) pode acelerar o crescimento da plataforma, ainda mais se conseguir garantir acordos de exclusividade (EISENMANN et al, 2006).

Portanto, é importante perceber que um mercado de dois lados possui particularidades que o diferenciam bastante de mercados convencionais, e o processo de precificação de produtos deve levar em consideração essa dinâmica para poder criar uma plataforma de sucesso.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apesar de o negócio do Guia Umami estar inserido em um contexto composto por mercados de dois lados, em um ambiente altamente tecnológico (agora que se tornou um aplicativo de celular), o estudo da literatura não precisa se conter a uma análise tão específica, valendo a pena fazer uma revisão da literatura voltada para as estratégias de negócios de maneira mais generalizada.

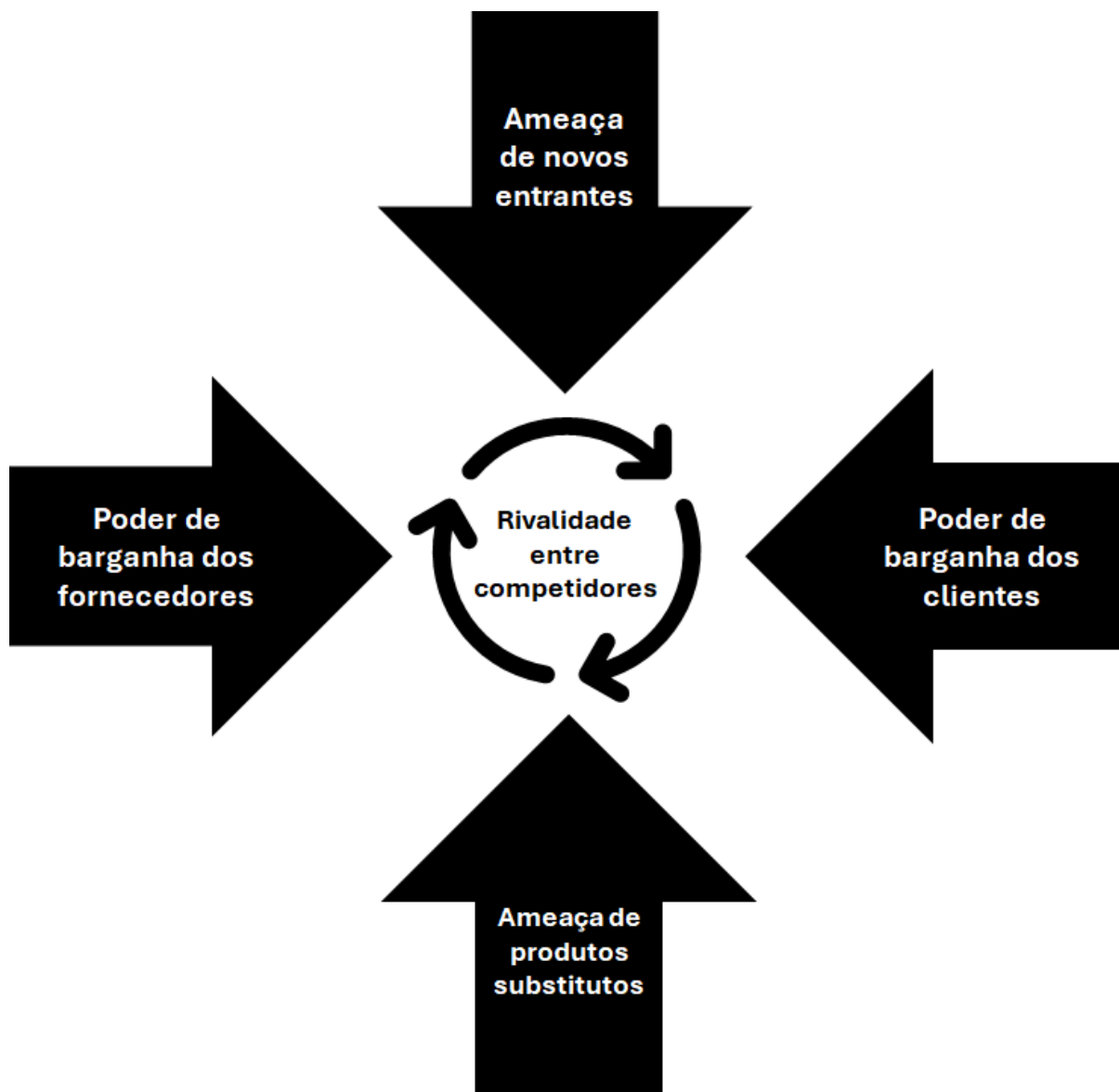
Esse pensamento é reforçado por Porter (2008), que afirma que “por mais que indústrias possam aparentar ser diferentes, os fatores que impulsionam a lucratividade são os mesmos”. É a estrutura da indústria que define a competitividade e a lucratividade, e não características inerentes desta, como se a indústria é de produtos ou serviços, o nível de tecnologia ou de maturidade. Um dos métodos mais tradicionais de se entender a estrutura de uma indústria é através do estudo das forças competitivas definidas por Porter (1989).

Gurel (2017) define o planejamento estratégico como uma maneira de auxiliar uma organização a ser mais produtiva, através de ajuda na alocação de recursos para alcançar os objetivos propostos. As primeiras etapas desse processo são compostas da definição da visão, missão e objetivos da empresa, e devem ser seguidas por uma análise dos fatores externos e internos, que é o objetivo da análise SWOT (GUREL, 2017).

3.2.1 As cinco forças de Porter

Porter (2008) define o trabalho do estrategista como o de “entender e lidar com a competição”. No entanto, muitas vezes o olhar para o cenário competitivo é muito restrito, olhando apenas para seus concorrentes. Quando se analisa a competitividade em uma indústria, não se deve olhar somente para as empresas que fazem parte desta indústria.

Segundo Porter (1989), a competitividade de um mercado é baseada em sua economia subjacente, e está sujeita a forças competitivas que vão além dos adversários que lutam por esse mercado. Porter (1989) as classificou em cinco forças competitivas básicas, mostradas na **Figura 2**.

Figura 2 – Forças competitivas de Porter

Fonte: Autor, adaptado de Porter (2008)

Quanto mais fraco for o conjunto dessas forças, maior o potencial de lucratividade do mercado (Porter, 1989). Portanto, para o estabelecimento da estratégia de uma empresa é importante entender essas fontes de pressão competitiva, trazendo uma visão da situação atual da indústria e uma maneira de antecipar mudanças futuras nessa competitividade (Porter, 2008). Ainda segundo Porter (1989), a força (ou forças) competitiva mais intensa é a que define o potencial de uma indústria, e é, portanto, a mais importante na definição da estratégia de um negócio.

3.2.1.1 Ameaça de novos entrantes

Novos competidores entrando no mercado trazem consigo novas aptidões, uma necessidade de conquistar uma fatia de mercado, e muitas vezes uma quantidade significativa de capital para investimento (PORTER, 1989). Isso coloca uma pressão nos preços, custos e necessidade de investimento, e quando essa ameaça de entrada é grande os participantes da indústria devem controlar seus preços ou aumentar o investimento para dissuadir essa entrada, limitando a lucratividade (PORTER, 2008).

Porter (2008) define sete principais barreiras de entrada para novos competidores em um mercado:

Economias de escala - Empresas já presentes no mercado e que produzem em alta quantidade possuem um valor reduzido em seus custos unitários, e, portanto, novos entrantes devem fazer altos investimentos para aumentar sua escala desde o início da operação no mercado, ou aceitar uma desvantagem nos custos de produção (PORTER, 2008).

Benefícios de escala - Esse benefício é uma representação do efeito de rede, citado em tópicos anteriores, onde o número de clientes de um produto ou serviço o torna mais atrativo para futuros clientes. Novos entrantes precisam, portanto, desenvolver uma base de clientes rapidamente para aumentar sua atratividade. Essa barreira é particularmente relevante no caso do mercado de dois lados, onde o benefício do efeito de rede ocorre em ambos os lados da cadeia (PORTER, 2008).

Custo de mudança dos clientes - É o custo com o qual os clientes têm que arcar para mudar de fornecedor/produto/serviço. Quanto maior esse custo, maior a dificuldade que novos entrantes no mercado terão para adquirir novos clientes (PORTER, 2008).

Necessidade de capital - Investimento necessário para poder competir no mercado. Essa barreira é particularmente relevante em casos onde alto investimento é necessário em áreas como pesquisa e desenvolvimento ou marketing, visto que esse investimento não é convertido diretamente em receitas (como, por exemplo, aquisição de insumos). (PORTER, 2008).

Vantagens independentes do tamanho - Independente da escala de produção, empresas pioneiras podem ter acesso a vantagens competitivas indisponíveis para potenciais entrantes. Vantagens como relacionamento com

fornecedores, domínio tecnológico, localização geográfica, estabelecimento da marca ou experiência no mercado beneficiam as empresas já estabelecidas e criam novos desafios a serem superados para a entrada de novos competidores (PORTER, 2008).

Acesso aos canais de distribuição - Novos entrantes precisam, naturalmente, de acesso aos canais de distribuição para seus produtos ou serviços. No entanto, muitas vezes esses canais já estão tomados ou dominados pelas empresas estabelecidas, o que dificulta a entrada de novos competidores, que podem até precisar criar seus próprios canais para terem condições de competir (PORTER, 2008).

Políticas governamentais - Regulações governamentais podem restringir a entrada de novos competidores, limitar acesso a matéria prima e dificultar a entrada de capital (PORTER, 2008).

Além de todas essas barreiras, novos entrantes também precisam levar em consideração a potencial reação das empresas estabelecidas à sua entrada no mercado, o que pode limitar drasticamente sua capacidade de obtenção de lucros (PORTER, 2008).

Uma análise dessas barreiras de entrada e potencial retaliação é essencial para qualquer empresa querendo participar desse mercado (PORTER, 2008). Dessa maneira, quanto mais difícil for a entrada desses novos entrantes, menos intensa é essa força competitiva para os competidores já estabelecidos.

3.2.1.2 Poder de barganha dos fornecedores

Fornecedores com alto poder de barganha conseguem concentrar a maior parte do potencial de lucro de uma indústria através do aumento de preços, controle da qualidade ou repasse de custos para os participantes da indústria (PORTER, 2008).

No caso dos mercados de dois lados, essa força competitiva é referente ao lado responsável pela produção do produto ou oferecimento do serviço que irá chegar ao consumidor final (como por exemplo o estabelecimento que aceita o cartão de crédito, o desenvolvedor de aplicativos que os vende na loja, ou o restaurante que faz parte do guia gastronômico).

Segundo Porter (1989, 2009), um grupo de fornecedores tem um alto poder de barganha quando:

- É dominado por poucas empresas e mais concentrado do que a indústria para a qual oferece seus produtos ou serviços;
- Seu produto é único, altamente diferenciado, ou possui um alto custo de transição;
- O grupo não depende da indústria para garantir suas receitas;
- Não precisa competir com produtos substitutos que atendam a demanda na indústria que fornecem;
- Apresentam uma possibilidade real de integrar verticalmente a cadeia de produção;

Quanto maior esse poder de barganha, maior a intensidade desta força competitiva na indústria analisada.

3.2.1.3 Poder de barganha dos clientes

Do outro lado da moeda está o poder de barganha dos clientes. Quando clientes possuem um alto poder de barganha, podem forçar uma redução dos preços, um aumento da qualidade ou causar um acirramento da concorrência entre os competidores (PORTER, 2008).

Similarmente ao caso dos fornecedores, no mercado de dois lados essa força competitiva se refere ao consumidor final do produto ou serviço (como o cliente que utiliza o cartão de crédito, que paga pelo aplicativo, ou que compra o guia gastronômico).

Porter (1989, 2008) define um grupo de clientes com grande poder de barganha como aquele que:

- Tem poucos compradores, ou compradores que realizam um grande volume de compras relativo ao tamanho dos vendedores;
- Os produtos ou serviços da indústria não apresentam diferenciação significativa;
- Compradores estão sujeitos a poucos (ou nulos) custos de transição;
- Compradores possuem um risco real de integrar a indústria em sua cadeia;

Essa força competitiva se intensifica ainda mais caso os clientes tenham alta sensibilidade ao preço, o que segundo Porter (2008), acontece principalmente quando:

- O produto que adquire da indústria representa uma parcela significativa de seu orçamento ou estrutura de custos;
- O grupo de clientes tem baixas margens de lucro, pouco capital, ou uma alta pressão para diminuição de custos;
- A qualidade do produto ou serviço do comprador é pouco impactada pelo produto da indústria;
- O produto ou serviço da indústria tem pouco impacto sobre os outros custos do cliente;

A maioria desses aspectos se aplica de maneira similar entre clientes no meio da cadeia ou consumidores finais. Assim como os clientes industriais, o consumidor final costuma ser mais sensível ao preço caso esteja adquirindo um produto com pouca diferenciação, de alto valor relativo ao seu poder de consumo, ou quando a qualidade do produto ou serviço é relativamente inconsequente (PORTER, 2008).

3.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Porter (2008) define um produto substituto como “um produto que realiza uma função igual ou similar ao produto da indústria em questão, mas através de um método diferente”. Produtos substitutos limitam o potencial de um mercado porque possuem o efeito de conter o preço máximo que um mercado pode cobrar por seus produtos ou serviços. A existência desses produtos fere a lucratividade e o crescimento da indústria, a não ser que esta consiga diferenciar ou aumentar a qualidade de seu produto (PORTER, 1989).

Porter (1989) ainda destaca os produtos substitutos que requerem maior atenção como aqueles que, ou estão sujeitos a tendências que melhoram seu custo-benefício em relação ao produto da indústria, ou aqueles que são produzidos por indústrias com alta lucratividade.

Existem dois fatores que representam uma forte ameaça de produtos substitutos (PORTER, 2008):

- O produto possui um custo-benefício atrativo com relação ao produto da indústria, o que tem um efeito de limitar substancialmente o potencial de lucros dessa indústria;

- O custo de transição do comprador é muito baixo, o que facilita a adoção do produto substituto, ameaçando um impacto imediato sobre a lucratividade da indústria;

É por esses motivos que se torna importante dar atenção para mercados de possíveis produtos substitutos, porque mudanças nesses mercados pode ter uma forte influência sobre a intensidade desta força competitiva (PORTER, 2008).

3.2.1.5 Rivalidade entre competidores

A rivalidade entre as empresas concorrentes em um mercado é a força competitiva mais tradicional, podendo se manifestar de diversas formas como disputas de preços, introdução de novas linhas de produtos, melhora do serviço, campanhas publicitárias (PORTER, 2008). Uma rivalidade forte naturalmente limita a lucratividade de um mercado. Segundo Porter (2008), o impacto dessa rivalidade na atratividade de um mercado depende tanto da intensidade da rivalidade, como do tipo de competição na qual se manifesta.

A rivalidade tende a ser mais intensa quando, por exemplo:

- Há uma grande quantidade de empresas competindo, ou se esses competidores têm tamanho e poder similares. Isso causa conflito constante pela base de clientes, sem um líder de mercado para direcionar as práticas de mercado;
- Baixo crescimento de mercado, o que faz com que a única avenida de crescimento das empresas seja através da disputa pela fatia de mercado;
- Barreiras de saída do mercado são altas. Isso dificulta a saída de empresas do mercado mesmo quando obtêm resultados negativos, forçando-as a continuar brigando por clientes mesmo quando não estão conseguindo obter retorno positivo;

Essa rivalidade é ainda mais destrutiva quando tende a ser focada em disputa por preço, porque esse tipo de competição tem o efeito de transferir a lucratividade para os clientes (PORTER, 2008). Porter destaca alguns fatores que podem causar uma competição por preço:

- Produtos ou serviços possuem pouca diferenciação e baixos custos de transição. Isso faz com que os clientes sempre busquem o menor preço, e tenham facilidade para fazer essa troca de fornecedores/vendedores;

- Custos fixos altos e custos variáveis baixos. Isso faz com que os competidores tenham um alto incentivo para aumentar sua escala, podendo abaixar seus preços até quase o valor de custo.
- O produto é perecível. Isso cria um forte incentivo para as empresas venderem seus produtos antes que percam seu valor, podendo causar quedas nos preços ao longo do tempo.

Competição em outras esferas que não o preço, como qualidade do produto, imagem da marca ou tempo de entrega, não possuem um efeito tão negativo na lucratividade do mercado, uma vez que aumentam o valor do produto ou serviço para o cliente, e podem ser justificativas para aumento do preço. A rivalidade entre os competidores pode até ter um efeito positivo em casos onde os competidores atendem diferentes segmentos de clientes, com diferentes níveis de preço e serviço, identidade da marca e funcionalidades (PORTER, 2008).

3.2.2 Análise SWOT

Além de compreender a indústria onde está inserido o negócio, também é importante entender como a empresa está posicionada dentro desse contexto. Segundo Mintzberg (1991), um dos principais desafios enfrentados pelo estrategista é conhecer as aptidões de sua organização bem o suficiente para conseguir ter um pensamento suficientemente profundo sobre a direção estratégica a ser seguida.

A análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) é um processo que envolve quatro áreas, separados em duas dimensões: Forças e Fraquezas, que compõem os fatores internos, e Oportunidades e Ameaças, compondo os fatores externos (GUREL, 2017). O SWOT é uma das ferramentas mais comumente utilizadas no processo de planejamento estratégico de uma empresa (PHADERMROD et al, 2017). A análise é feita através da listagem das forças e fraquezas de uma organização, além das oportunidades e ameaças identificadas através de uma análise do ambiente onde a empresa está inserida (STACEY, 2011).

A análise SWOT é elogiada por sua simplicidade e capacidade de focar a atenção em questões chave para o negócio, mas se usada de maneira muito simplista pode levar a erros estratégicos (PICKTON, 1998). Um estudo mais detalhado dos fatores do SWOT ajuda a evitar essa simplificação exagerada e dar mais robustez à

análise, e pode ser feito com a ajuda de ferramentas como a análise de desempenho-importância e matrizes de oportunidades e ameaças (PICKTON, 1998).

3.2.2.1 Fatores externos

A análise externa possibilita que a organização identifique as ameaças críticas e as oportunidades do ambiente competitivo onde está encaixada (GUREL, 2017). Essa análise também examina como a competição nesse ambiente tenta a evoluir, e qual a implicação dessa evolução para as ameaças e oportunidades enfrentadas pela empresa (GUREL, 2017).

Oportunidades - Em se tratando de gestão empresarial, oportunidades são momentos convenientes ou situações que surgem no ambiente competitivo que podem ajudar a empresa a alcançar seus objetivos (GUREL, 2017).

Ameaças - Ameaças, no contexto de gestão, são fatores que dificultam ou impossibilitam a empresa de alcançar seus objetivos. São situações que surgem como resultados de mudanças no ambiente competitivo que podem comprometer a vantagem competitiva da organização ou até ameaçar sua existência (GUREL, 2017).

Para realizar uma análise mais completa desses fatores, Kotler (2018) sugere a utilização de matrizes de oportunidades e de ameaças, a fim de separar as situações mais críticas e relevantes, como pode ser visto na **Figura 3** e na **Figura 4**. Devem ser priorizadas principalmente as oportunidades e ameaças que se enquadrem no primeiro quadrante de suas respectivas matrizes, enquanto que os fatores que se encontram no quarto quadrante possuem pouca relevância para o negócio.

Figura 3 – Matriz de oportunidades

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Kotler (2018)

Figura 4 – Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Kotler (2018)

3.2.2.2 Fatores internos

Enquanto a análise externa é focada nas ameaças e oportunidades do ambiente competitivo as quais uma organização está exposta, a análise dos fatores internos é focada nas capacidades internas da organização, ajudando na identificação das forças e fraquezas da empresa (GUREL, 2017). É importante ressaltar que essa análise deve ser feita tendo como referência as empresas concorrentes, de forma com

que as forças e fraquezas sejam vistas em termos relativos, em comparação com os competidores (PICKTON, 1998).

Forças - No contexto de gestão empresarial, forças envolvem propriedades ou habilidades que geram oportunidades ou vantagens competitivas com relação aos competidores, e são reveladas através da análise interna (GUREL, 2017). Segundo Gurel (2017), uma empresa pode ter força relativa aos seus competidores baseado em cinco critérios: situação de mercado, estrutura financeira, capacidade técnica e de produção, potencial de pesquisa e desenvolvimento, e capacidade humana e eficiência na gestão.

Fraquezas - De maneira contrária às forças, fraquezas, em um nível organizacional, se referem a situações nas quais as capacidades da empresa em determinado aspecto são inferiores às de seus concorrentes (GUREL, 2017).

Similarmente aos fatores externos, a análise das forças e fraquezas pode ser aprofundada. Pickton (1998) sugere uma avaliação desses fatores de acordo com sua importância e significância, possibilitando a criação de uma matriz Desempenho-Importância, que destacaria quais os fatores mais relevantes e que devem ser priorizados. Kotler (2018) apresentou, seguindo essa lógica, uma lista de fatores que ajuda a identificar as forças e fraquezas de uma empresa, conforme **Figura 5**.

4 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi construída com o objetivo de estudar as mudanças ocorridas na empresa Guia Umami durante o período abordado, fazer uma análise estruturada da situação presente do negócio, e assim identificar possibilidades de melhoria a serem implementadas no futuro próximo.

Foi feito um detalhamento da metodologia para a criação da pesquisa com clientes, compilação dos resultados e, posteriormente, uma análise dos resultados obtidos na pesquisa, que foi conduzida juntamente com o fundador da empresa. Essa pesquisa e as pesquisas realizadas anteriormente, apresentadas no segundo capítulo, possuem caráter quantitativo e qualitativo, e foram o principal meio de identificar as dores enfrentadas pelos clientes e restaurantes.

Tendo em conta a análise das pesquisas, o contexto da empresa, e aproveitando-se do estudo da teoria realizado previamente neste trabalho, foi feita uma análise do posicionamento estratégico da empresa, de modo a identificar as maiores barreiras, desafios e oportunidades de melhoria a fim de alcançar o potencial do negócio e acelerar seu crescimento.

A partir dessa análise estratégica do negócio, foram propostas diversas medidas a serem tomadas com o intuito de melhorar o desempenho da empresa. Para cada proposta foi feita uma análise de impacto e dificuldade de implementação e, a partir disso, foi definido quais devem ser priorizadas para implementação.

Com base na análise dessas medidas, foi criado então um estudo de implementação para as medidas consideradas prioritárias, detalhando os passos a serem tomados e criando-se uma previsão da cronologia desta possível implementação.

4.1 PESQUISA COM USUÁRIOS

Durante o mês de março foi conduzida uma pesquisa com usuários e potenciais clientes do Guia Umami com o objetivo de compreender as percepções, dores e expectativas dos respondentes com relação ao guia. A pesquisa foi criada e conduzida pelo autor juntamente com o fundador do Guia Umami, com o objetivo de coletar

informações importantes para identificar problemas e possíveis melhorias para o novo aplicativo do Guia Umami.

A pesquisa foi divulgada de várias formas diferentes: por meio das redes sociais do Guia, por e-mail para os clientes cadastrados e por notificação dentro do aplicativo. Ao todo foram obtidas 60 respostas, sendo que no momento da pesquisa o Guia possuía em torno de 400 assinantes. Esse número é ainda mais significativo do que o obtido no ano anterior, e os dados obtidos servirão como base para as análises posteriores neste trabalho.

A pesquisa foi concebida de modo que pudesse ser respondida rapidamente, com o objetivo de obter o máximo de respondentes possível, mas dando espaço para aqueles que optassem por se aprofundar em suas respostas. Para isso, a maioria das questões eram fechadas, com alternativas definidas, mas possuíam um espaço em seguida para se aprofundar em suas respostas. Em muitas dessas questões era aberta a possibilidade de selecionar mais de uma alternativa, de modo a não restringir os respondentes.

Para as questões de avaliação de diversos fatores da experiência do Guia em uma escala, optou-se pela utilização de uma escala com nota de 1 a 4, onde 1 significa “Ruim” e 4 significa “Ótimo”.

Também foram criadas algumas questões de caráter totalmente aberto e resposta opcional, principalmente com o intuito de dar oportunidade de os respondentes abordarem temas que julgarem relevantes mas que não foram incluídos no questionário. A pesquisa completa pode ser encontrada nos apêndices.

4.2 ANÁLISE DO NEGÓCIO

A análise do negócio envolveu o uso de uma análise SWOT e das forças competitivas de Porter, conforme visto na revisão da literatura.

Para o estudo das forças de Porter, foi tomado como base as métricas identificadas no tópico 3.2.1 da revisão da literatura, e com base nesses fatores foi estimada a magnitude de cada uma das cinco forças. Essa análise foi feita pelo autor e posteriormente repassada com o fundador da empresa.

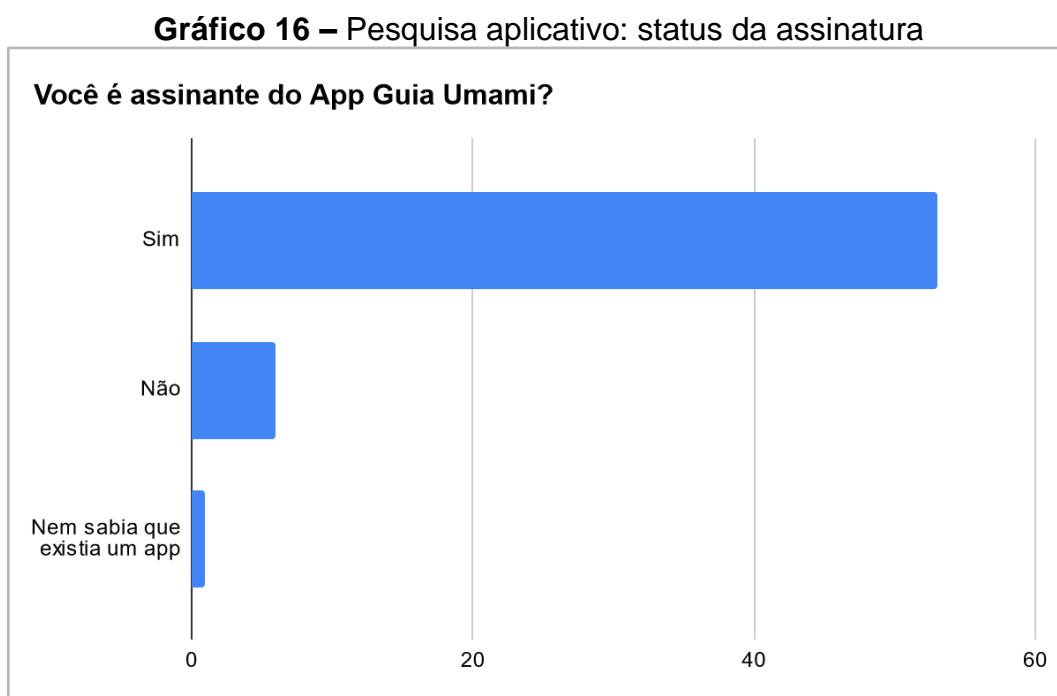
Similarmente, a análise SWOT foi feita através da classificação de potenciais forças e fraquezas em uma tabela de importância e desempenho, e do levantamento

de ameaças e oportunidades e classificação destas quanto seu potencial impacto e probabilidade de ocorrência. Essa análise também foi realizada pelo autor inicialmente, e validada pelo fundador da empresa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi enviada para os clientes/potenciais clientes no dia 12 de Março, e novamente e no dia 19 de Março, através da página do Guia Umami no *Instagram* e notificação no aplicativo do Guia.

No total, a pesquisa contou com 60 respondentes, dos quais 53 já eram assinantes do Guia no momento da resposta (**Gráfico 16**). Com base na resposta dessa pergunta os respondentes foram separados em dois grupos: assinantes e não assinantes. Uma parte das perguntas seguintes foi feita para ambos grupos, e uma parte foi direcionada especificamente para os grupos relevantes.

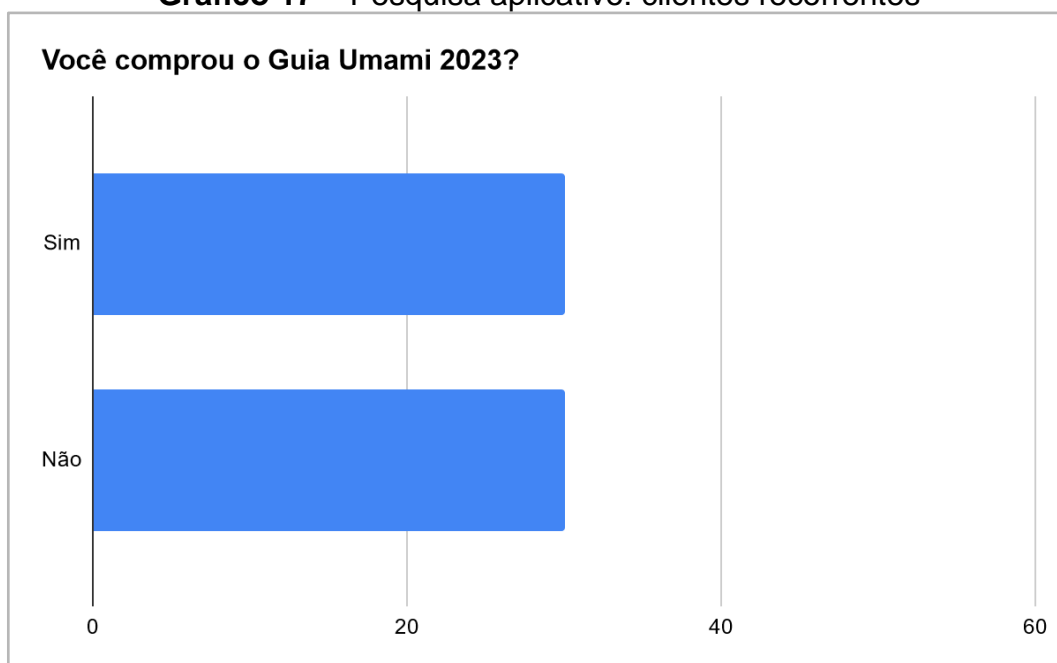


Fonte: Autor

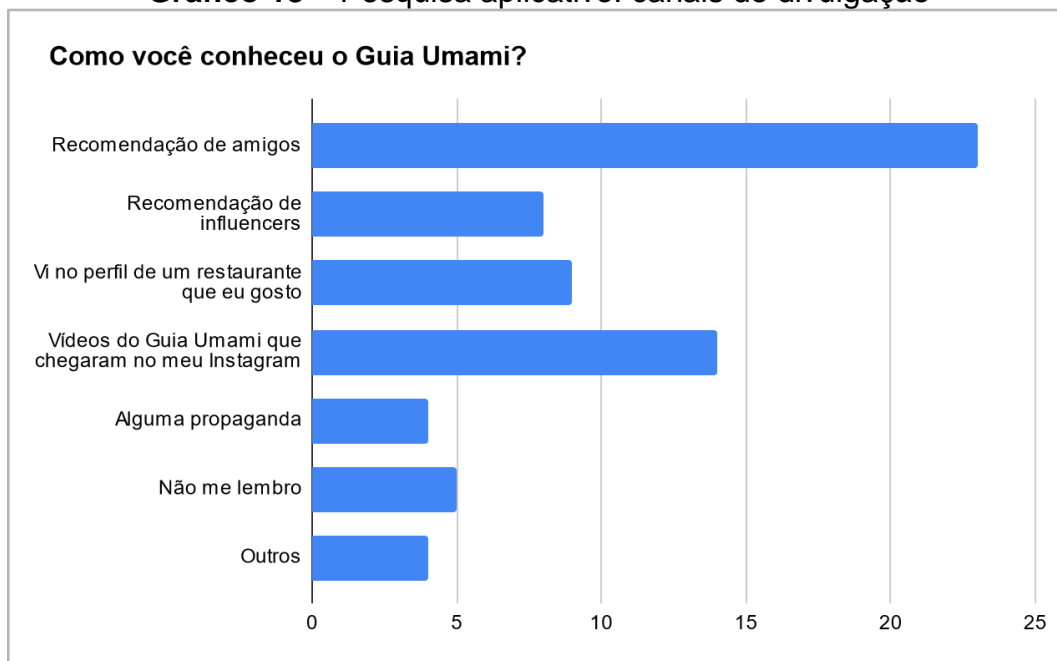
As perguntas a seguir foram feitas para todos os respondentes, com o objetivo de entender o comportamento dos clientes de maneira geral, e como o Guia tem alcançado esses clientes.

Apesar de o número de assinantes do aplicativo ter sido inferior ao número de clientes que adquiriram o Guia no ano anterior, metade dos respondentes não haviam comprado o Guia no ano anterior (**Gráfico 17**), sendo, portanto, clientes novos. O **Gráfico 18** mostra que o Guia alcança esse público principalmente de maneira orgânica, com 38% tendo conhecido o Guia através de recomendações de amigos, 23% através de vídeos na página do Guia e 15% nas mídias sociais de restaurantes parceiros. Apenas 28% dos respondentes conheceram o Guia como resultado de publicidade paga (Recomendação de influencers + propagandas), o que mostra que o pequeno investimento feito em divulgação até o momento não obteve um retorno muito considerável.

Gráfico 17 – Pesquisa aplicativo: clientes recorrentes

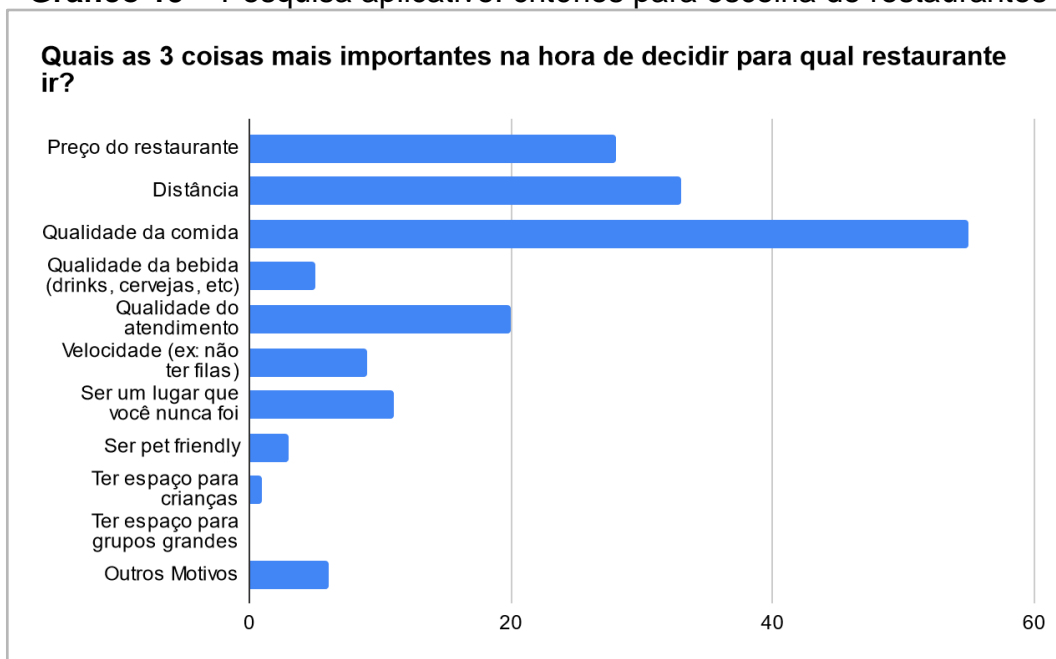


Fonte: Autor

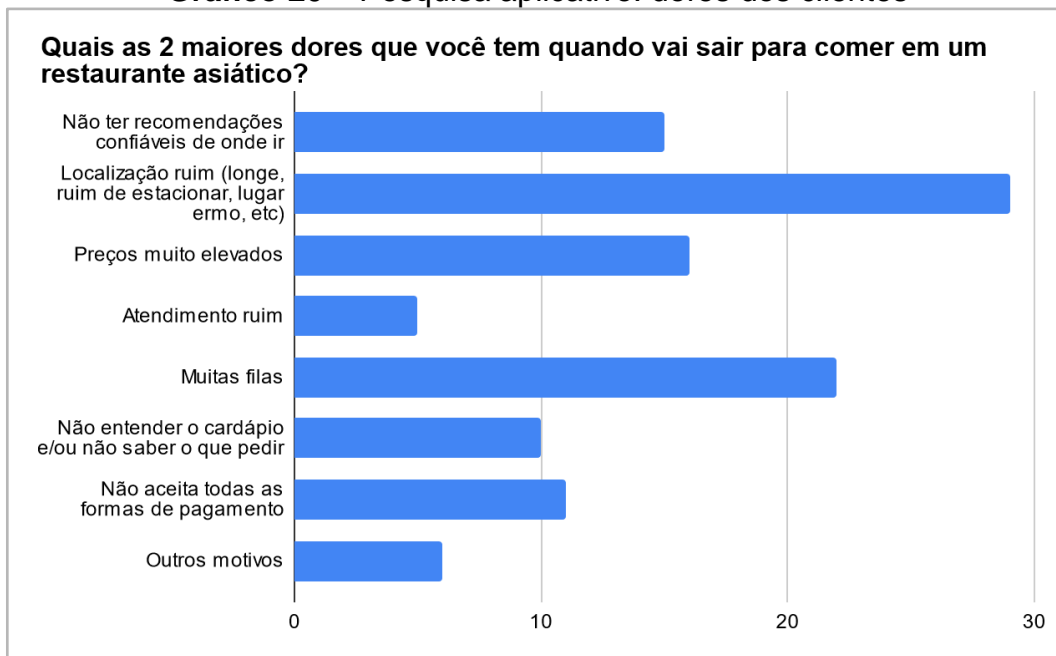
Gráfico 18 – Pesquisa aplicativo: canais de divulgação

Fonte: Autor

Uma das principais propostas de valor do Guia Umami é recomendar restaurantes asiáticos de alta qualidade, mas que não necessariamente estão entre os mais conhecidos e “badalados”, ao mesmo tempo em que oferece descontos para conhecê-los. Isso coincide diretamente com algumas das principais necessidades dos clientes indicadas no **Gráfico 19** (Preço do restaurante, qualidade da comida) e no **Gráfico 20** (Preços muito elevados, muitas filas, não ter recomendações confiáveis de onde ir). No entanto, nos gráficos é possível notar que um dos principais fatores de decisão (Distância) e dor dos clientes (Localização ruim) é referente a localização destes restaurantes, o que indica a importância para o guia de tentar melhorar a distribuição de seus restaurantes pela cidade de São Paulo, aumentando a capilaridade de parceiros pelo território.

Gráfico 19 – Pesquisa aplicativo: critérios para escolha de restaurantes

Fonte: Autor

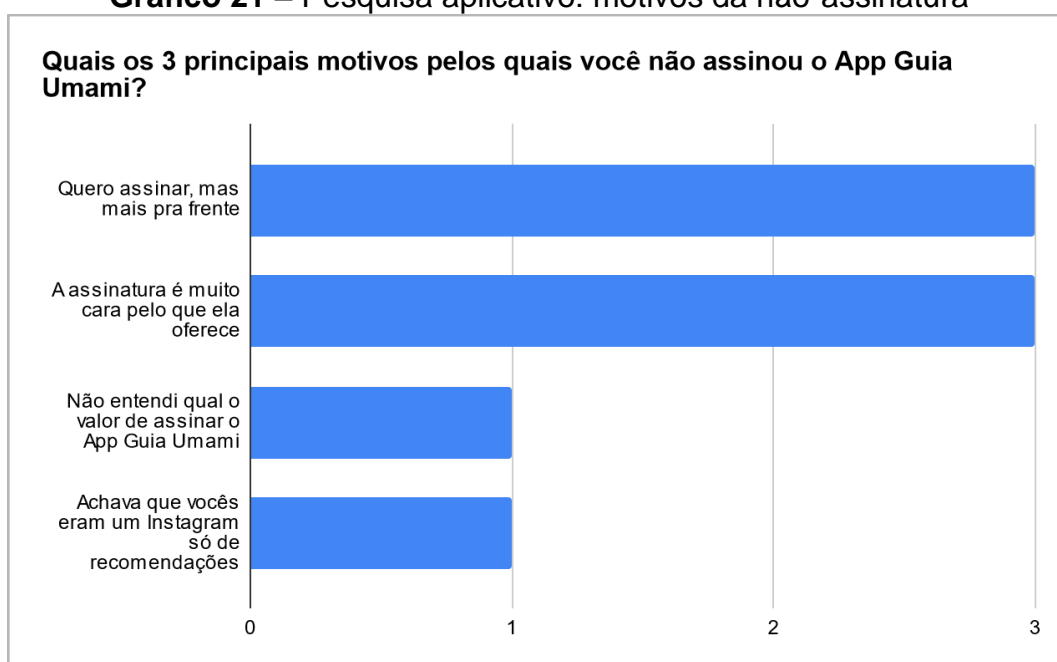
Gráfico 20 – Pesquisa aplicativo: dores dos clientes

Fonte: Autor

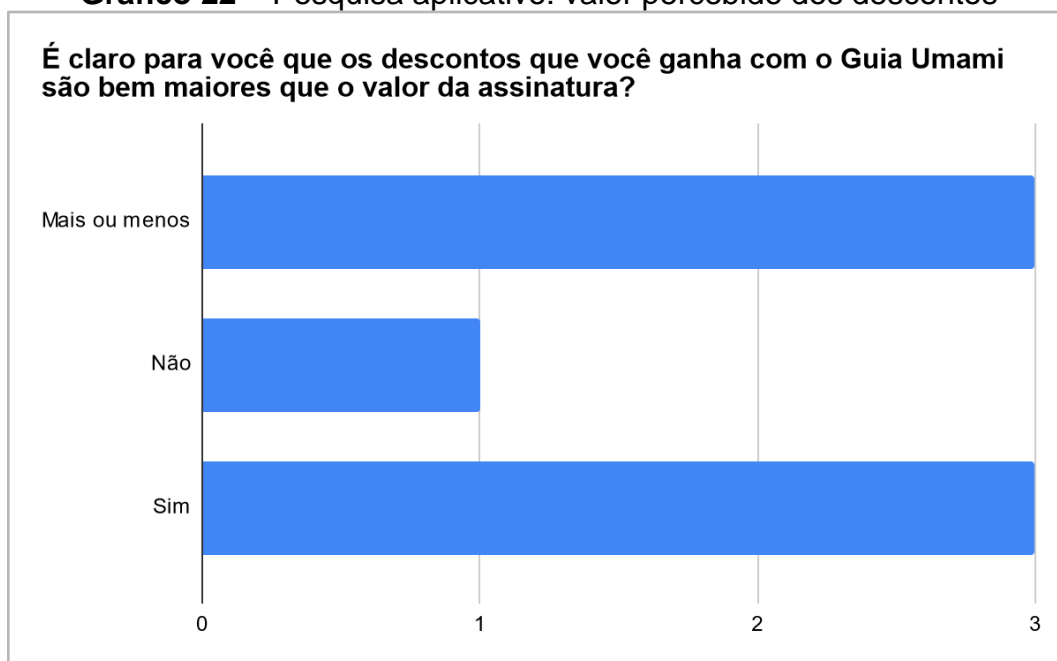
A seguinte seção de perguntas foi direcionada para o grupo de clientes que respondeu não ter assinado o Guia Umami. No entanto, pelo baixo número de respondentes (apenas 7), é difícil tirar conclusões profundas dessa parte da pesquisa. Ainda assim, é importante fazer uma breve análise dos resultados obtidos.

É possível perceber que, entre os poucos respondentes, existe uma divisão entre aqueles que têm intenção de assinar o Guia eventualmente, e outros que não enxergam um valor oferecido que justifique o preço pago (**Gráfico 21**). Isso se dá mesmo com os respondentes entendendo qual o valor oferecido pelo Guia (**Gráfico 22** e **Gráfico 23**). Nessa seção também houve um espaço aberto, para os respondentes deixarem quaisquer comentários que considerassem pertinentes, e um ponto foi levantado mais de uma pessoa: a insatisfação com o fato de muitos descontos serem restritos a algum tipo de pedido específico (entrada grátis, sobremesa grátis, etc.), que o cliente não necessariamente tem interesse em pedir.

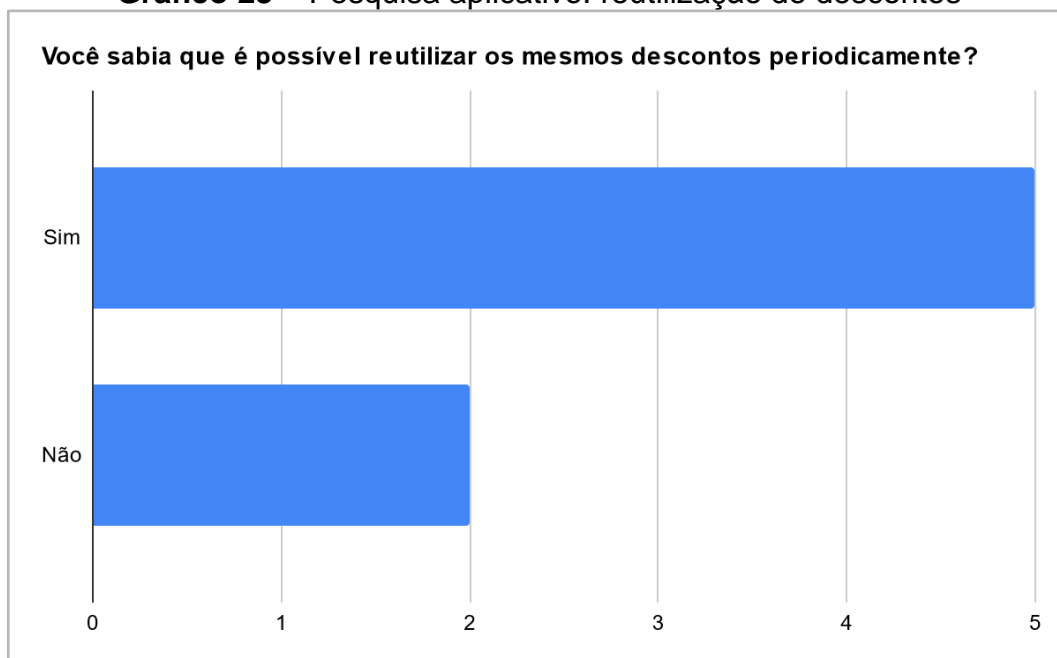
Gráfico 21 – Pesquisa aplicativo: motivos da não-assinatura



Fonte: Autor

Gráfico 22 – Pesquisa aplicativo: valor percebido dos descontos

Fonte: Autor

Gráfico 23 – Pesquisa aplicativo: reutilização de descontos

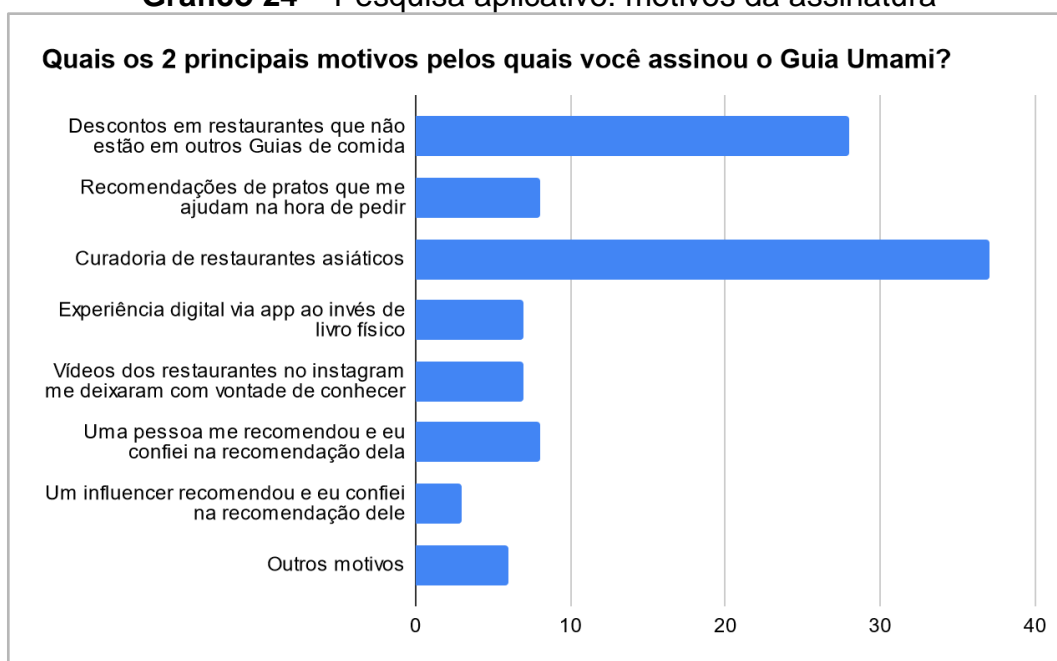
Fonte: Autor

O resto das questões, apresentadas abaixo, foram restritas ao grupo que respondeu ser assinante do Guia Umami.

O **Gráfico 24** mostra que o principal atrativo que leva os clientes a assinarem o Guia Umami é a sua seleção de restaurantes, com 53% e 70% dos respondentes

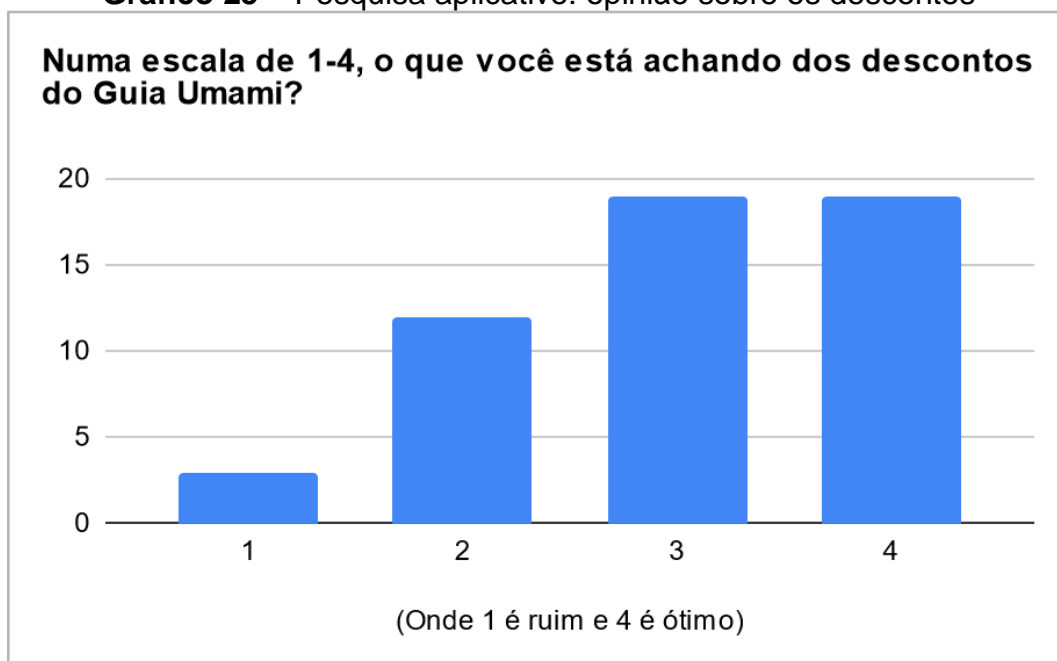
escolhendo, respectivamente, como um dos principais motivos da assinatura os descontos em restaurantes exclusivos ao Guia, e a curadoria de restaurantes asiáticos. Essa valorização por parte dos clientes da garantia de qualidade e atendimento de seu nicho (restaurantes asiáticos tradicionais) ressalta a importância de assegurar esses valores, mesmo caso decida-se fazer esforços para aumentar o número e distribuição de restaurantes e a variedade de tipos de culinária presentes, como foi sugerido por alguns clientes em ambas as pesquisas realizadas.

Gráfico 24 – Pesquisa aplicativo: motivos da assinatura



Fonte: Autor

O **Gráfico 25** demonstra a opinião dos clientes sobre os descontos oferecidos pelo Guia Umami. Apenas 6% possuem uma opinião muito negativa (nota 1 de 4) dos descontos, enquanto que 36% indicaram uma opinião muito positiva (nota 4 de 4). O fato de a maior parte das respostas serem mais neutras (notas 2 e 3) indica uma conformidade com os descontos oferecidos, com a maioria dos clientes não estando totalmente satisfeitos.

Gráfico 25 – Pesquisa aplicativo: opinião sobre os descontos

Fonte: Autor

O espaço para aprofundamento na nota dada para essa questão exemplifica algumas das insatisfações, como pode-se ver nos seguintes excertos:

“Não acho que ganhar uma bebida ao consumir prato seja de grande impacto. Existem outros apps que oferecem “compre um prato e ganhe outro de igual ou menor valor”. No Umami são poucos restaurantes que oferecem isso” - Respondente 1

“Como usuária do dois por um e do duo gourmet, estou acostumada com o desconto padrão de “compre um prato e ganhe outro”. Os descontos do guia umami não são assim, possuem várias condições diferentes e nem sempre são aplicáveis” - Respondente 2

“Acho que não são todos os restaurantes com promoções que valem a pena...” - Respondente 3

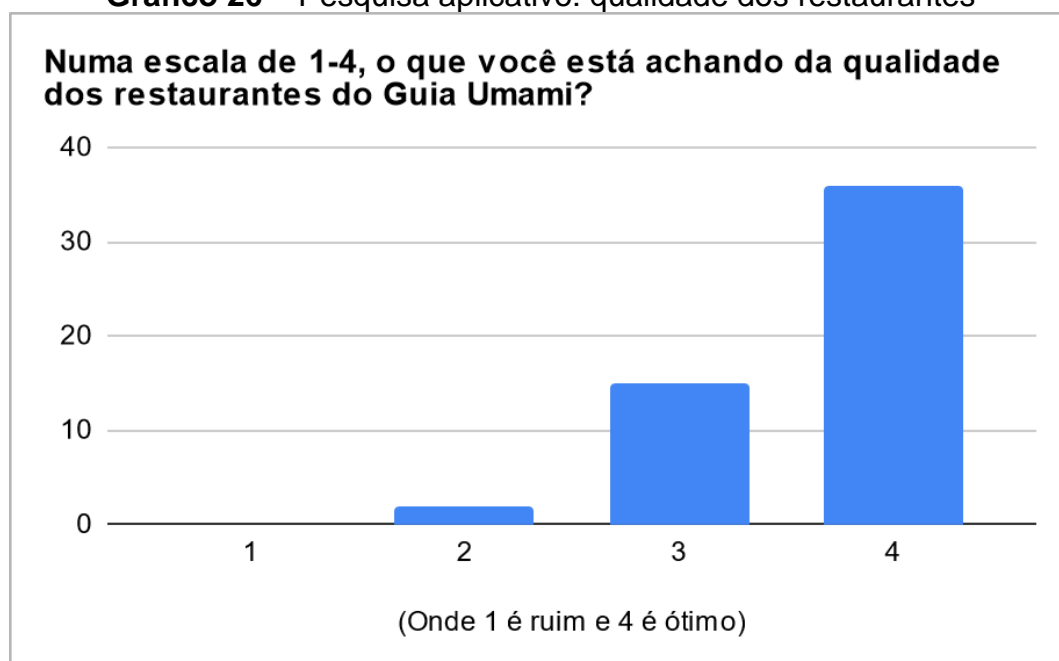
“A maioria dos descontos não é tão vantajosa... Poucos são os lugares que oferecem outro prato (na compra de um, leve outro) ou um desconto relevante.” - Respondente 4

Pode-se notar que a maioria dos comentários tem sua insatisfação direcionada à magnitude dos descontos oferecidos, muitas vezes comparando os descontos com os oferecidos por outros guias gastronômicos, como os citados *DuoGourmet* e *doisporum* (ambos oferecerem descontos do tipo “pague um prato e ganhe outro”,

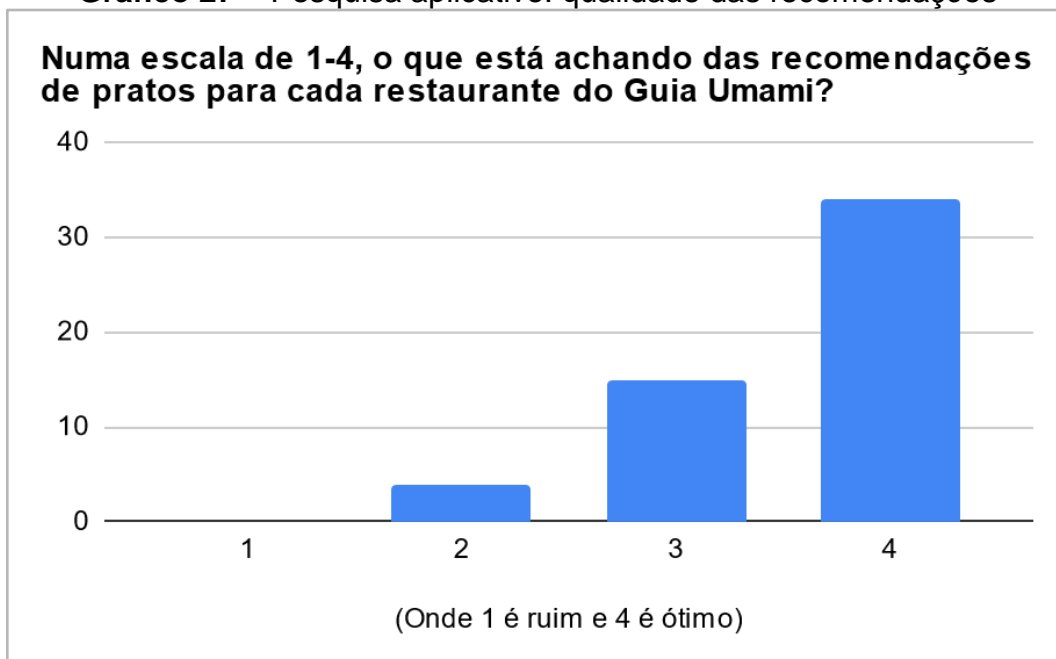
mas com um custo maior de assinatura e maiores restrições no uso). Apesar de oferecer descontos do tipo “dois pelo preço de um” em alguns dos restaurantes parceiros, a maioria dos restaurantes não consegue oferecer descontos desse tipo sem prejudicar as suas já baixas margens de lucro, o que faz com que um dos desafios do Guia Umami seja como oferecer um valor suficiente para seus clientes ao mesmo tempo em que mantém um modelo sustentável com os restaurantes.

Enquanto as opiniões dos clientes aos descontos são variadas (apesar de apenas uma pequena parte ser estritamente negativa), a opinião quanto ao papel de curadoria do Guia é quase unanimemente positiva. No **Gráfico 26**, temos que 68% dos respondentes consideram a qualidade dos restaurantes como ótima, e nenhum respondente avaliou esta qualidade como ruim. Da mesma maneira, 64% avaliam como ótimas as recomendações de pratos, novamente com nenhuma resposta de nota 1 (**Gráfico 27**). Isso mostra que o papel de curadoria do Guia Umami, que tem o objetivo de ser um diferencial da marca, tem uma avaliação bem positiva, o que prova a capacidade da empresa nesse quesito.

Gráfico 26 – Pesquisa aplicativo: qualidade dos restaurantes



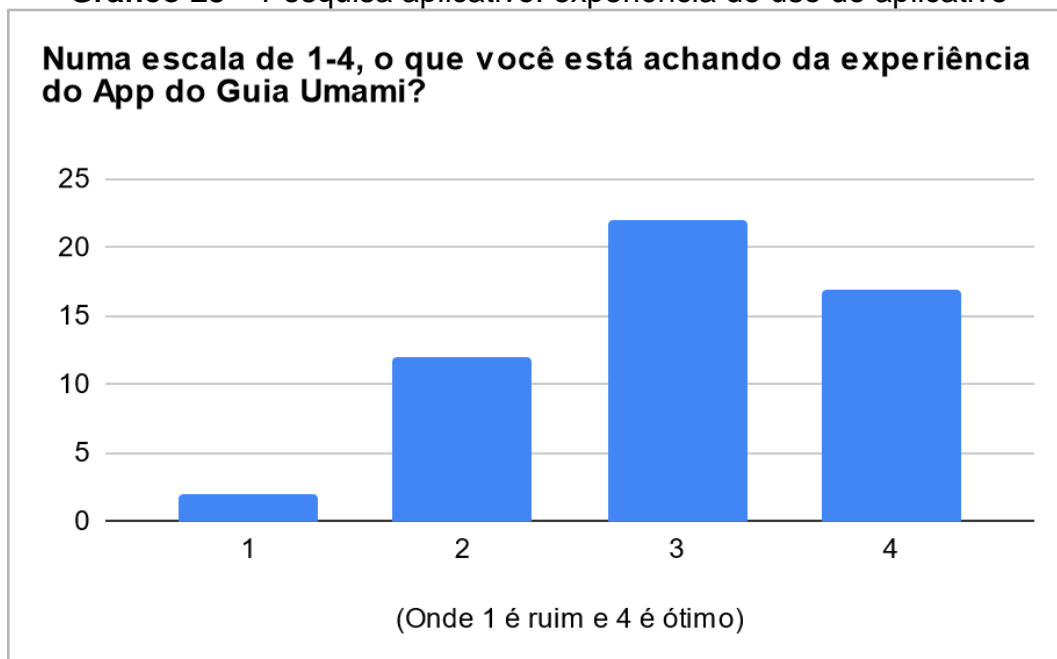
Fonte: Autor

Gráfico 27 – Pesquisa aplicativo: qualidade das recomendações

Fonte: Autor

No espaço de aprofundamento para essas questões sobre a curadoria houve poucos comentários, mas de natureza positiva, ressaltando a qualidade enxergada pelos clientes.

Apesar de ter menos respostas extremamente negativas (4% com nota 1) do que a avaliação dos descontos, a experiência do usuário (**Gráfico 28**) foi a avaliação com o maior número de respostas indicando uma percepção neutra ou de indiferença (23% respostas com nota 2 e 42% com nota 3). Isso mostra que poucos usuários têm tido uma experiência realmente satisfatória com o uso do aplicativo, o que faz sentido visto que foi lançado em uma versão inicial apenas com as funcionalidades mais básicas, e desde então está em constante desenvolvimento para implementação de melhorias e novas funcionalidades. Quando tiveram a oportunidade de comentar mais a fundo, os respondentes apresentaram várias sugestões de melhorias ou funcionalidades que gostariam de ver futuramente no aplicativo, servindo como referência para o planejamento de desenvolvimento do aplicativo.

Gráfico 28 – Pesquisa aplicativo: experiência de uso do aplicativo

Fonte: Autor

Na parte de aprofundamento sobre a experiência do aplicativo, a maioria dos comentários sugeriu a inclusão de uma integração com o *Google Maps* listando os restaurantes participantes, o que foi implementado nas semanas seguintes à realização da pesquisa. Outras sugestões como melhora nos filtros de pesquisa e maior disponibilidade de informações para não assinantes são considerações importantes para melhorias futuras.

“Seria interessante ter uma visualização de mapa ou integração de mapa no aplicativo.” - Respondente 5

“Gostaria muito que antes de comprarmos/assinarmos, fosse disponibilizado um menu com a indicação da lista de restaurantes parceiros ou alguns deles e qual o desconto de cada um. De forma que tivesse mais certeza do que eu estou comprando. Só consegui ver os descontos depois que assinei.” - Respondente 6

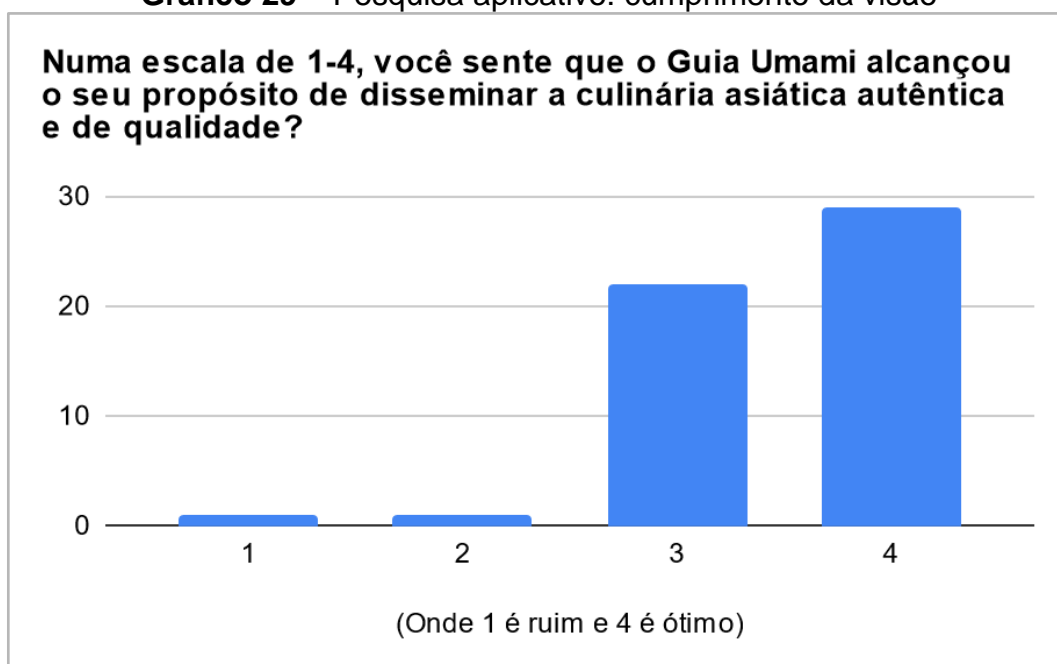
“Acho que um mapa mostrando a localização dos restaurantes seria interessante, e mais opções de filtro.” - Respondente 7

“A parte dos filtros acho que ainda pode melhorar.” - Respondente 8

Por fim, foi feita uma pergunta para avaliar se o Guia Umami tem conseguido cumprir com a sua missão estabelecida de disseminar a culinária asiática autêntica e de qualidade. Os resultados do **Gráfico 29** mostram apenas duas respostas negativas

(1 ou 2), o que indica que a empresa está no caminho certo, pelo menos no que se trata de sua visão.

Gráfico 29 – Pesquisa aplicativo: cumprimento da visão



Fonte: Autor

Olhando para os resultados da pesquisa de maneira geral, pode-se tomar algumas conclusões importantes para os próximos passos deste trabalho e para o desenvolvimento da empresa:

Curadoria - O processo de curadoria realizado pelo Guia Umami é muito bem-visto pelos clientes, e é um dos principais pontos fortes da empresa.

Localização - A maior parte dos restaurantes está localizada em alguns poucos polos, e existe uma demanda por uma maior variedade de localidades.

Valor dos descontos - Os valores dos descontos oferecidos pelo Guia Umami estão abaixo dos de seus principais concorrentes, o que limita a percepção de valor sobre o produto.

Aquisição de clientes - A maioria dos clientes do Guia foram alcançados de maneira orgânica, e, caso exista um potencial de aquisição paga, esse potencial ainda foi pouco explorado.

Aplicativo - O aplicativo no momento atual ainda é muito básico quanto às suas funcionalidades, e ainda tem muito espaço para implementações durante o seu constante processo de desenvolvimento.

Estes e outros tópicos serão abordados no capítulo seguinte, onde será feita uma análise mais aprofundada do negócio.

6 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

Para conseguir identificar os problemas que impactam os resultados da empresa e encontrar oportunidades de melhoria, é importante fazer uma análise do negócio do Guia Umami, e do contexto de mercado onde a empresa está inserida.

6.1 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para estudar o cenário competitivo onde a empresa está inserida foi feita uma análise das cinco forças competitivas de Porter, conforme visto na revisão da literatura, o que possibilitou estudar a pressão exercida pelo mercado sobre a empresa analisada.

6.1.1 Ameaça de novos entrantes

Para mensurar a magnitude dessa força competitiva foram analisadas, inicialmente, as barreiras de entrada para novos competidores. Para isso, foram analisados os fatores vistos no capítulo de revisão da literatura.

- **Economia de escala**

A economia de escala ocorre quando os custos variáveis são menos relevantes que os custos fixos e o investimento inicial. No caso do Guia Umami e seus concorrentes, isso varia um pouco entre as empresas que comercializam um guia físico (como era o Guia Umami em sua primeira edição) e aquelas que utilizam o modelo de aplicativo, como o Guia Umami presentemente.

Para as empresas com o modelo de guia físico, o investimento inicial consiste no custo de criação da empresa e da edição inicial. Isso inclui, além dos custos tradicionais para a criação da empresa, toda a criação da identidade da marca, prospecção de restaurantes, despesas legais para estabelecimento de contratos, criação de um *website* (que não é obrigatório, mas importante para dar legitimidade ao produto), e concepção do material publicitário inicial. Já a criação da primeira edição vai envolver despesas na parte de *design* do produto, incluindo o *design* visual do produto, a criação do conteúdo textual e a coleta das fotos que serão incluídas.

Apesar de os valores do investimento necessário nessas etapas ser baixo quando comparado com outras indústrias (No caso do Guia Umami, todo esse processo custou menos de R\$50 mil), ele deve ser analisado em relação ao tamanho do mercado e das empresas já inseridas. Pensando dessa maneira, esse investimento inicial pode ser considerado moderado, visto que apesar de ser consideravelmente menor que no caso dos aplicativos (que será analisado mais adiante), a recuperação desse valor investido é o maior desafio desses negócios.

Após o investimento inicial, os custos operacionais dos guias gastronômicos são bem mais reduzidos. Os custos fixos são baixos, restando apenas os custos de publicidade (que naturalmente podem variar muito, de acordo com a disponibilidade de capital e intenção de crescimento da empresa em questão) e de manutenção da infraestrutura (como *website*, meios de pagamento). O custo com recursos humanos se torna pouco relevante após a concepção da edição do Guia, sendo necessário apenas fazer o envio do produto para os clientes.

Os custos variáveis, por outro lado, já são mais relevantes. Para cada produto vendido deve-se considerar o custo de impressão e de logística, que, apesar de normalmente representarem uma porcentagem não muito alta do valor do produto (para o Guia Umami era cerca de 20%), acaba sendo mais impactante do que os custos fixos.

Um outro fator importante a se considerar para o caso dos guias impressos é que, após o fim de cada edição, será necessário um investimento na criação da nova edição, o que pode, portanto, ser interpretado como um custo fixo recorrente. Dessa forma, pode-se dizer que, para o caso dos guias impressos, **o investimento inicial é médio-alto, o custo fixo médio-baixo, e o custo variável médio.**

Para as empresas que utilizam o modelo de aplicativo, o investimento inicial acaba sendo muito mais alto. Além dos custos de criação da empresa e estabelecimento das parcerias já mencionados anteriormente no caso dos guias físicos, ainda é necessário um grande investimento no desenvolvimento do aplicativo. No caso do Guia Umami, o custo de desenvolvimento para o lançamento da versão inicial do aplicativo foi superior ao total dos custos para criação da primeira edição do Guia, sem sequer considerar o custo com a concepção de produto do aplicativo, que foi toda feita pelo fundador da empresa.

Além do investimento inicial superior, a utilização do modelo de aplicativo também implica em custos fixos consideravelmente maiores que no caso dos guias

impressos. Além dos custos de infraestrutura serem mais altos (para manter o aplicativo em funcionamento), também existe um gasto constante com o desenvolvimento do aplicativo, para corrigir *bugs*, criar novas versões mais estáveis e implementar novas funcionalidades.

Em contrapartida, com o uso do aplicativo, o custo variável para a plataforma é pouco relevante, não existindo nenhum custo direto com a entrada de um novo cliente na plataforma. Além disso, o custo de criação de cada edição que existe para os guias impressos também é inexistente para o modelo de aplicativo, só sendo necessário fazer pequenas alterações na base de dados de acordo com a entrada ou saída de novos restaurantes parceiros. Dessa forma, analisando esses custos em relação ao mercado onde está inserido o negócio, para o modelo de aplicativos pode-se dizer que o **investimento inicial é muito alto, o custo fixo é alto e o custo variável muito baixo.**

Pode-se concluir, portanto, que, para o modelo de guias impressos a economia de escala é mediana, enquanto que para o modelo de aplicativos essa economia é muito alta.

- **Benefícios de escala**

O benefício de escala se refere principalmente ao efeito de rede existente, o que é muito relevante para o caso de guias gastronômicos por se tratar de um mercado de dois lados, o que significa que esse efeito de rede acontece em ambos os lados dessa cadeia.

Esse benefício depende muito da maneira como é estabelecida a cobrança do produto entre restaurantes e clientes. Para a maioria dos competidores nesse mercado, a receita do guia é proveniente majoritária ou exclusivamente dos clientes que o adquirem, enquanto que os restaurantes podem participar dos guias sem ter que realizar um aporte direto, precisando apenas cumprir com os descontos acordados.

Isso implica em um efeito de rede muito maior no sentido restaurante-clientes do que no sentido contrário. Para os restaurantes, não é tão essencial que a base de clientes do guia em questão seja muito extensa, visto que estes só têm um custo de fato no momento em que o cliente realiza de fato uma transação. Naturalmente uma base de clientes extensa resultaria em um resultado maior da participação no guia, mas uma base insuficiente não traria um prejuízo.

Por outro lado, para os clientes o valor do guia que adquirem está diretamente relacionado com o tamanho da rede de restaurantes. Quanto maior o número de restaurantes participantes, maior o total dos descontos e, portanto, maior o valor do produto que adquiriram. Dessa forma, existe um efeito de rede muito mais significativo do número de restaurantes no número de clientes.

Além dos efeitos de rede cruzados, característicos dos mercados de dois lados, também existem os efeitos de rede internos. Para o caso dos restaurantes, esse efeito é misto: se o número de restaurantes na rede for muito baixo, a plataforma se torna pouco interessante e afeta o número potencial de clientes; por outro lado, se o número de restaurantes for muito alto, o restaurante em questão perde sua visibilidade dentro da plataforma, o que dificulta a aquisição de clientes por meio desta.

Para o caso dos clientes, o efeito de rede interno é novamente positivo. Quanto maior o número de clientes participantes, mais fácil encontrar amigos e familiares que também possuam o guia em questão e que tenham interesse em visitar os restaurantes participantes, facilitando assim obter valor no produto adquirido.

Olhando para todos esses fatores, pode-se concluir que o efeito de rede é alto neste mercado, sendo uma grande vantagem tanto ter uma rede extensa de restaurantes (o que atrai novos clientes), como ter uma rede de clientes (o que aumenta o valor para os novos clientes), o que implica em um aumento na barreira de entrada.

- **Custo de mudança dos clientes**

Para os clientes que adquirem um guia gastronômico, não existe nenhuma garantia de fidelidade, com muitos clientes inclusive utilizando mais de um guia desse tipo. Ao parar de utilizar um guia adquirido ou assinado, o cliente não tem nenhum custo adicional, no máximo desperdiçando o valor pago na aquisição. Dessa forma, como o custo de mudança se resume a um baixo custo de oportunidade, esse fator não é relevante como uma barreira de entrada para novos competidores.

- **Necessidade de capital**

A necessidade de capital para investimento já foi abordada no tópico das economias de escala. No entanto, é importante ressaltar que, apesar de o investimento inicial para esses negócios ser alto (para o caso de aplicativos, e menor, mas ainda relevante para guias impressos), essa magnitude é analisada em relação

ao tamanho do mercado presente. Caso grandes empresas com capital para investimento se interessem no mercado de guias gastronômicos, esses valores altos relativos aos competidores do mercado podem ser irrisórios quando comparados à enorme capacidade de investimento dessas empresas. Dessa forma, o capital necessário para investimento é uma grande barreira para entrantes de pequeno porte, mas pouco relevante para aqueles com apoio de grandes empresas.

- **Vantagens independentes do tamanho**

Como a maioria dos guias gastronômicos não exige nenhum tipo de exclusividade com os restaurantes parceiros (com alguns restaurantes inclusive já fazendo parte de múltiplos guias), não existe uma forte vantagem para os pioneiros desse mercado.

A principal manifestação desse fator se deu na popularização do modelo de negócio. Os dois principais nomes desse mercado de guias gastronômicos são o *DuoGourmet* e o *doisporum*. Essas duas empresas foram pioneiras, e ambas oferecem descontos no modelo “compre dois produtos/pratos e pague apenas um”, o que acabou se tornando o padrão para esse mercado e hoje molda as expectativas dos clientes. Até por isso, muitas das reclamações enfrentadas pelo Guia Umami são justamente por não se enquadrar nessas expectativas. No entanto, isso não implica em uma forte barreira de entrada, visto que novos entrantes podem simplesmente aderir a esse modelo de descontos.

- **Acesso aos canais de distribuição**

Esse fator é pouco relevante para esse mercado, visto que a maior parte das vendas é feito pelos *websites* dos respectivos guias, constituindo canais de distribuição próprios. Para os guias impressos em alguns casos existem parcerias com pontos de venda (geralmente livrarias), mas essas parcerias não se constituem em contratos de exclusividade, fazendo com que essa barreira não seja um empecilho para a entrada no mercado.

- **Políticas governamentais**

Até o momento não existem políticas governamentais que afetem esse mercado de maneira específica. Novos entrantes estão sujeitos apenas às questões regulamentares tradicionais as quais estão sujeitas quaisquer novas empresas.

- **Reação dos competidores**

Durante a entrada do Guia Umami nesse mercado, não foi possível perceber nenhuma reação dos competidores a esse movimento, e isso se mantém verdade para entrantes tanto anteriores como posteriores ao Guia Umami. Apesar de existir um número considerável de empresas participando nesse mercado, o número de pessoas que são clientes de algum guia gastronômico ainda é bem baixo quando comparado ao contingente populacional da cidade de São Paulo (onde estão concentrados, hoje, a maioria desses guias, que serão apresentados mais à frente no tópico 6.1.5). Dessa forma, é mais benéfico para as empresas tentar conquistar novos clientes do que tentar impedir o crescimento de seus concorrentes.

Olhando para todos esses fatores, é possível estabelecer que as barreiras de entrada para esse mercado são altamente dependentes na capacidade de investimento dos possíveis entrantes. No entanto, como o mercado apresenta potencial de crescimento e baixa consolidação, pode-se dizer que a ameaça de novos entrantes não é uma das forças competitivas mais relevantes para esse mercado no presente momento.

6.1.2 Poder de barganha dos restaurantes

Como estabelecido na revisão da literatura, a força de Porter tradicionalmente caracterizada como poder de barganha dos fornecedores, para o mercado onde está inserido o Guia Umami, se refere ao poder dos restaurantes parceiros.

Quando se pensa no poder de barganha desses estabelecimentos, é importante relembrar as análises feitas quanto ao efeito de rede anteriormente. Ter uma rede extensiva de restaurantes é mais importante para obter uma rede de clientes do que o sentido contrário, o que implica em um aumento do poder de barganha dos restaurantes.

Tomando como base a revisão da literatura, temos que os seguintes fatores influenciam nesse poder de barganha:

- **Concentração relativa dos dois mercados**

O mercado de guias gastronômicos é muito mais concentrado do que o mercado de restaurantes, possuindo apenas algumas poucas empresas atuando em São Paulo, comparado com as centenas de restaurantes presentes na capital. Portanto, esse fator tem um efeito de diminuição no poder de barganha.

- **Diferenciação do serviço e custo de transição**

Apesar de muitos restaurantes atenderem nichos diferentes, de maneira geral pode-se dizer que restaurantes em geral possuem uma baixa diferenciação de serviço (com uma exceção para aqueles que possuem um nível de qualidade muito diferenciado). Além disso, o custo de transição não é algo relevante nessa relação entre restaurantes e guias, visto que cada guia contém dezenas de restaurantes, e a saída de um restaurante específico não tem um impacto muito grande no guia em questão. Dessa forma, esse fator também tem um efeito diminutivo no poder de barganha.

- **Dependência do mercado para garantia de receitas**

Os restaurantes que decidem fazer parte de guias gastronômicos o fazem com o objetivo de aumento de visibilidade e, conseqüentemente, de suas receitas. No entanto, a grande maioria dos clientes dos restaurantes não é obtido através dos guias. Pode-se dizer então que os restaurantes não possuem dependência do mercado de guias para garantir suas receitas, o que aumenta drasticamente seu poder de barganha.

- **Competição com produtos ou serviços substitutos**

Não existem hoje produtos ou serviços que possam substituir de maneira equivalente o papel dos restaurantes nesses guias gastronômicos. Dessa forma, os guias são completamente dependentes nos restaurantes para compor a sua rede de benefícios para seus clientes. Essa relação também causa um forte aumento no poder de barganha desses restaurantes.

- **Possibilidade de integração vertical da cadeia**

Apesar de esse fator ser mais aplicável para cadeias de produção tradicionais, um caso que se aplica nesse mercado é a possibilidade dos restaurantes oferecerem seus próprios benefícios para atrair novos clientes. Não só essa possibilidade é alta,

como muitos restaurantes já o fazem, seja através de cartões de fidelidade ou descontos em datas selecionadas. Essa capacidade de substituir o serviço oferecido pelos guias aumenta, mais uma vez, o poder de barganha dos restaurantes.

Olhando para todos esses fatores, e para os efeitos de rede previamente mencionados, é possível perceber que existe uma dependência unidirecional dos guias com relação aos restaurantes. Isso faz com que, apesar da existência de uma enorme variedade de restaurantes em São Paulo, os restaurantes tenham um grande poder de barganha nessa relação, podendo exigir condições favoráveis (o que explica o fato de nenhum guia cobrar – até onde se sabe - taxas de adesão ou mensalidades para os restaurantes participantes). Isso faz com que essa força competitiva seja uma das mais relevantes nesse mercado.

6.1.3 Poder de barganha dos clientes

Olhando mais uma vez para os efeitos de rede analisados anteriormente, havia sido concluído que o efeito era menos significativo no lado dos clientes. Por causa disso, diferentemente do caso dos restaurantes, os efeitos de rede não implicam em um aumento significativo do poder de barganha dos clientes.

Analisando alguns fatores que influenciam no poder de barganha dos clientes, conforme visto no capítulo de revisão da literatura:

- **Número de compradores, e volume de compras de cada cliente**

No caso dos guias gastronômicos, o tamanho da população de potenciais clientes é muito alto, e cada cliente representa uma parcela muito pequena das receitas de um guia. Dessa maneira, esse fator implica em uma diminuição do poder de barganha.

- **Diferenciação dos produtos do mercado**

De maneira geral, não existe uma diferenciação muito forte entre os produtos oferecidos neste mercado de guias gastronômicos, com a maioria dos guias tendo uma base similar de restaurantes (com restaurantes em comum em muitos casos) e oferecendo descontos também similares. Isso implica em um aumento neste poder de barganha. No entanto, alguns guias apresentam uma maior diferenciação, como o próprio Guia Umami que atende ao nicho de restaurantes asiáticos, ou o Guia das

Portinhas, que tem um foco em padarias e confeitarias. Para esses guias que buscam uma diferenciação maior o efeito deste fator é reduzido.

- **Custo de transição**

Como já discutido em tópicos anteriores, o custo de transição para os clientes de um guia para o outro é inexistente, com alguns clientes inclusive tendo adquirido mais de um guia simultaneamente. Essa ausência de custos de transição também aumenta o poder de barganha dos clientes, uma vez que eles podem trocar o produto por um de seus concorrentes sem grandes dificuldades.

- **Sensibilidade ao preço**

Outro fator muito importante nessa força competitiva é a sensibilidade desses clientes ao preço. Quanto mais sensíveis estes forem, maior será seu esforço na busca por economia. Como o mercado de guias gastronômicos é baseado justamente no oferecimento de descontos em restaurantes, ou seja, um dos pontos mais importantes em sua proposta de valor é a economia gerada para o cliente, é natural que existe uma alta sensibilidade nesse mercado.

No entanto, mais do que uma sensibilidade direta ao preço, o que se observa nesse mercado é uma sensibilidade ao valor de retorno. Os líderes desse mercado possuem os produtos mais caros (ambos acima da R\$400 no plano anual), mais ao mesmo tempo são os que oferecem a maior possibilidade de economia, visto que ambos oferecem descontos do tipo “compre 2 e pague 1”, em um alto número de estabelecimentos (mais de 100 para o *doisporum* e mais de 500 para o *DuoGourmet*). Como os clientes podem utilizar mais de um guia, acabam buscando o guia ou combinação de guias que lhes permite obter o maior retorno sobre o valor investido nessas aquisições. Dessa forma, apesar de a sensibilidade não ser focada diretamente nos menores preços, pode-se dizer que existe uma forte sensibilidade ao valor agregado dos produtos neste mercado.

Olhando para todos esses fatores e as análises realizadas previamente, é possível concluir que a força competitiva relativa ao poder dos clientes também é alta. Apesar de os guias não apresentarem uma forte dependência quanto aos clientes individualmente, o grupo de clientes como um todo tem um grande poder sobre essas empresas, não só pela facilidade de trocar de guias, como pela independência desses serviços, visto que sempre poderiam visitar os restaurantes diretamente.

6.1.4 Ameaça dos produtos substitutos

Podem ser enxergados como produtos substitutos para o mercado de guias gastronômicos quaisquer produtos ou serviços que possam conectar os restaurantes e clientes. Isso quer dizer que existe uma infinidade de serviços que podem agir como substitutos, uma vez que nem sequer é necessária a existência de um intermediário entre esses dois grupos, visto que na maior parte dos casos os clientes visitam os restaurantes por conta própria.

Alguns dos substitutos mais relevantes para análise são:

- **Aplicativos e plataformas de entrega de comida**

Plataformas como iFood, Rappi e UberEats conseguem conectar clientes a restaurantes, apresentar uma variedade de restaurantes para os clientes escolherem, e em muitos casos também oferecem descontos especiais. Todos esses benefícios são serviços que também são oferecidos pelos guias gastronômicos, e, portanto, existe um potencial de substituição.

No entanto, apesar de essas plataformas serem bancadas por grandes conglomerados, e, conseqüentemente, possuírem um capital de investimento astronômico quando comparado com a maioria das empresas que participam hoje do mercado de guias gastronômicos, a diferença na experiência oferecida ainda é muito grande. A experiência de ir comer pessoalmente em um restaurante ainda é muito diferente da experiência de pedir comida em casa, e, portanto, essas plataformas não representam uma ameaça muito grande de substituição. É importante ressaltar que apesar de hoje a experiência oferecida ser bem diferente, caso alguma dessas plataformas decida competir diretamente no mercado de guias possuiriam uma grande vantagem competitiva, tanto pelo reconhecimento de marca quanto capital disponível, e se tornariam, de fato, uma enorme ameaça.

- **Blogs, redes sociais e plataformas de avaliação**

Um dos principais serviços oferecidos pelos guias gastronômicos, principalmente pelo Guia Umami que se diferencia pelo serviço de curadoria, é a seleção de restaurantes em seus catálogos. Esse serviço de exposição e exploração de restaurantes é realizado por vários blogs, páginas em redes sociais e canais no

YouTube, focados em culinária e gastronomia, e o processo de curadoria é de certa forma realizado por vários canais de avaliação dos restaurantes, como as avaliações do Google, TripAdvisor, entre outros.

Apesar de esses serviços, de maneira geral, não oferecerem descontos para os clientes - o que é uma das principais propostas de valor dos guias gastronômicos - o fato de serem em sua maioria gratuitos e serem muito eficientes no papel de conectar clientes e restaurantes, faz com que sejam substitutos muito relevantes, que aumentam a magnitude dessa força competitiva.

- **Promoções dos restaurantes**

Outra forte possibilidade de substituição se dá quando os restaurantes oferecem diretamente benefícios para a atração de clientes. O método mais comum em restaurantes de menor porte é a criação de cartões de fidelidade, que oferecem descontos para os clientes após visitarem o restaurante um determinado número de vezes. Estabelecimentos maiores também podem optar por oferecer descontos diretos através de aplicativos ou cartelas de desconto (como popularizado pelas redes *Burger King* e *KFC*).

Esse tipo de ação por parte dos restaurantes também representa uma forte ameaça de substituição, principalmente se pensado conjuntamente com as plataformas do tópico anterior, aumentando ainda mais a magnitude desta força competitiva.

- **Relação direta**

Talvez o ponto mais relevante seja o fato de que não existe a necessidade de um intermediário entre os clientes e restaurantes. Na maioria dos casos os clientes visitam restaurantes - seja por conhecimento próprio ou por recomendação de pessoas conhecidas - sem a necessidade de qualquer produto ou serviço que auxilie nessa interação.

Esta realidade mostra que, apesar de os guias gastronômicos oferecerem valor em seus produtos, por meio de recomendações e descontos, no fim do dia não são essenciais para a experiência do cliente.

Olhando para todos esses fatores, é possível avaliar que a ameaça dos produtos substitutos representa uma força competitiva muito alta.

6.1.5 Rivalidade entre os competidores

Para a análise dessa força competitiva, é importante, antes de mais nada, identificar e analisar brevemente quais são os principais competidores desse mercado.

doisporum



Tipo: Guia físico

Plano: Guia impresso com duração fixada (até 1 ano)

Preço: R\$345 (diminui com o tempo)

Parceiros: 100+, maioria restaurantes

Tipo de desconto: Dois pelo preço de um

Instagram: 55 mil seguidores

Um dos mais tradicionais e antigos participantes desse mercado, oferece guias impressos com duração fixada de um ano, similar à primeira edição do Guia Umami. Essa duração implica na perda de valor com o tempo, e por isso o preço vai diminuindo ao longo do ano, até o lançamento da edição seguinte.

Os descontos são utilizados destacando-se a página relevante do Guia e apresentando-se no momento do pagamento, disponibilizando, portanto, uma utilização de cada desconto por edição (anual).

Inclui alguns estabelecimentos que não são restaurantes, mas representam uma minoria pouco significativa.

DuoGourmet



Tipo: Aplicativo

Plano: Assinatura mensal ou anual

Preço: R\$70/mês ou R\$450/ano

Parceiros: 500+ restaurantes em São Paulo

Tipo de desconto: Dois pelo preço de um

Instagram: 148 mil seguidores

Downloads PlayStore: 100.000+

Também um dos mais antigos e tradicionais, é presumido como líder de mercado, estando bem à frente dos concorrentes em diversas métricas como número de downloads, número de seguidores e número de parceiros. Foi adquirido pelo Banco Inter em 2021 por valor não divulgado, e hoje possui integração com o programa de benefícios do banco.

Possui uma grande vantagem competitiva pelo capital de investimento do Banco Inter e pelos benefícios oferecidos por essa associação, como a isenção de anuidade no cartão *black* do banco para assinantes do plano anual do *DuoGourmet*.

Para utilização dos descontos, basta a apresentação do aplicativo na hora do pagamento. Os descontos podem ser utilizados ilimitadamente em cada restaurante, mas estão sujeitos a muitas restrições de dia e horário (uma vez que o uso indiscriminado seria extremamente prejudicial aos restaurantes participantes).

Amo Oma



Tipo: Guia impresso

Plano: Guia impresso com duração fixada (até 1 ano)

Preço: R\$300 (diminui com o tempo)

Parceiros: 99 restaurantes

Tipo de desconto: Variados

Instagram: 1,2 mil seguidores

Entrante recente no mercado, lançou sua primeira edição em dezembro de 2023. Assim como o *doisporum* e a versão inicial do Guia Umami, é vendido através

de edições impressas anuais com validade fixada, e vai perdendo valor ao longo do tempo (geralmente acompanhado por diminuição no preço de venda).

Experiência de uso muito similar ao *doisporum*, deve-se levar o guia impresso para destacamento, cada desconto podendo ser utilizado uma vez por estabelecimento. A natureza dos descontos é variada, similarmente ao caso do Guia Umami, com descontos “dois pelo preço de um”, algum item de cortesia ou desconto no valor da conta, variando para cada restaurante.

Em seu site possui páginas para cada restaurante parceiro, com descrições muito detalhadas incluindo a história dos estabelecimentos, descrição da culinária e recomendações de pratos. De todos os concorrentes, é o que possui mais similaridade ao Guia Umami no quesito proposta de valor, com uma forte ênfase na curadoria e recomendações.

TurSP Club



Tipo: Aplicativo

Plano: Assinatura mensal ou anual

Preço: R\$20/mês ou R\$190/ano

Parceiros: 250+, maioria restaurantes e bares

Tipo de desconto: 50% de desconto, itens variados

Instagram: 40 mil seguidores

Downloads PlayStore: 10.000+

Competidor um pouco mais estabelecido no mercado, com lançamento oficial em maio de 2022. Pertence ao website TuristandoSP, que tem tráfego considerável e possui forte presença nas redes sociais, servindo como a principal fonte de publicidade desse guia.

Os valores dos descontos são bem variados, com “50% de desconto” sendo apenas uma padronização de estilo. Essa porcentagem pode ser aplicada a algum item específico ou a um grupo de itens, variando para cada restaurante ou estabelecimento. Cada desconto pode ser utilizado uma vez por ano.

Possui posicionamento de preço e experiência de uso similares ao Guia Umami, também não possuindo restrições de data e horário de uso, com descontos aplicados no momento do pagamento através da apresentação do aplicativo.

Guia das Portinhas



Tipo: Guia impresso

Plano: Guia impresso com duração fixada (até 1 ano)

Preço: R\$160

Parceiros: 63 estabelecimentos

Tipo de desconto: Dois pelo preço de um

Instagram: 6 mil seguidores

Competidor mais recente que também utilizou a relação com uma página popular nas redes sociais para acelerar sua divulgação. Segue a mesma lógica de uso dos outros guias impressos, com a diferença que pode ser usado duas vezes por estabelecimento ao invés de uma.

Os descontos são do tipo dois pelo preço de um, mas o guia atende ao nicho de confeitarias, padarias e docerias, fazendo com que o valor desses descontos seja mais reduzido.

Guia Umami



Tipo: Aplicativo

Plano: Assinatura mensal ou anual

Preço: R\$30/mês ou R\$200/ano

Parceiros: 52 restaurantes

Tipo de desconto: Variados

Instagram: 19 mil seguidores

Downloads PlayStore: 1000+

Para efeitos comparativos, é útil a inclusão do Guia Umami. Pode-se notar que sua presença nas redes sociais é sólida e o preço está abaixo da média do mercado. No entanto, o número de parceiros é inferior a todos os outros competidores listados, e o número de downloads está bem abaixo dos outros aplicativos participantes, o que

é em parte esperado por ser muito mais recente, com menos de 4 meses desde o lançamento.

Tendo em conta os principais competidores do mercado apresentados acima, pode ser feita a análise de alguns dos principais fatores que impactam a intensidade da rivalidade:

- **Quantidade e tamanho das empresas competidoras**

No caso desse mercado, é possível notar que o número de competidores não é muito elevado, e esse mercado apresenta empresas de magnitudes muito distintas, com um líder de mercado bem estabelecido. Esse fator, portanto, implica em uma redução da rivalidade.

- **Crescimento de mercado**

Apesar da dificuldade de medir o crescimento do mercado, visto que há pouco acesso a dados de crescimento das empresas participantes, quando se olha para os números dessas empresas nas redes sociais e nas lojas de aplicativo, pode-se perceber um crescimento não muito alto, mas constante. Isso indica que essas empresas estão crescendo junto com o tamanho do mercado.

Além disso, os números disponíveis indicam que a quantidade de usuários de guias gastronômicos ainda é bem pequena, principalmente se comparada com o contingente populacional da cidade de São Paulo. Isso indica que ainda existe um grande espaço para crescimento desse mercado antes de alcançar um ponto de estagnação.

- **Barreiras de saída**

As barreiras de saída são todos os fatores que dificultam o processo de saída de uma empresa do mercado, a forçando a continuar atuando no mercado para minimizar as perdas.

A maior parte das empresas desse mercado atualmente possuem pequeno porte, com pessoal reduzido, e pouco espaço físico alocado. Isso diminui os custos de saída com pagamentos trabalhistas, instalações físicas, e rompimento de contratos de locação.

Os maiores empecilhos para a saída são, portanto, a perda do capital investido e as obrigações contratuais com os restaurantes e clientes. Na parte contratual,

nenhum dos planos de assinatura dos guias possui um prazo superior a um ano, e, portanto, os contratos vigentes não possuem prazos excessivos, simplificando essa saída.

Já se tratando do investimento, como analisado nos tópicos anteriores, o capital necessário para entrar no mercado é relativamente alto. No entanto, a continuação no mercado com resultados inadequados só tende a aumentar o capital perdido, tornando relevante a falácia do capital irrecuperável. Por esse motivo, o investimento perdido não deve ser fator decisivo na análise de saída de um mercado. Olhando para todos esses fatores, as barreiras de saída nesse mercado são baixas e, portanto, também não são um fator de intensificação da rivalidade.

A análise desses fatores indica uma rivalidade entre os competidores baixa. No entanto, como visto na revisão da literatura, também é importante analisar se o mercado apresenta uma forte competição por preço, com alguns fatores indicando a existência desse tipo de competição.

A baixa diferenciação dos produtos e os baixos custos de transição, analisados nos tópicos anteriores, indicam uma grande possibilidade de mobilidade dos clientes entre os diversos guias disponíveis, o que intensifica uma disputa por estes clientes através da precificação.

Além disso, os altos custos fixos, acompanhados de baixos custos variáveis, principalmente para o caso dos guias em forma de aplicativo, resultam em um incentivo para as empresas maximizarem a receita através da redução dos preços. Para o caso dos guias impressos, a perecibilidade destes produtos, que possuem data de validade fixada, implica em uma desvalorização do valor do produto ao longo do tempo e conseqüente dificuldade em se desfazer do estoque produzido, o que incentiva uma diminuição progressiva do preço.

Dessa forma, apesar de a estrutura do mercado não incentivar uma forte rivalidade entre as empresas, existem fatores geradores de competição por preço, o que faz com que essa força competitiva seja moderada.

6.1.6 Cenário das forças

Feitas todas essas análises, foi possível notar que este mercado é fortemente pressionado pelo conjunto de forças competitivas, sendo identificadas três forças de

maior relevância, e que devem receber especial atenção: Poder de barganha dos restaurantes, poder de barganha dos clientes e a ameaça dos produtos substitutos.

6.2 ANÁLISE SWOT

Para entender como a empresa estudada se enquadra no cenário competitivo identificado, foi utilizada uma análise SWOT, a fim de identificar os fatores externos que atuam sobre a empresa, e os fatores internos que a posicionam nesse mercado.

6.2.1 Fatores internos

Para a realização dessa análise foram levantados diversos pontos que poderiam consistir forças ou fraquezas para a empresa dentro desse mercado, tomando como base tanto o checklist da **Figura 5** como as informações coletadas nas pesquisas. A empresa foi então classificada para cada uma dessas dimensões, como ressaltado anteriormente na metodologia. Essas classificações podem ser vistas na **Figura 6** e na **Figura 7**, e são brevemente analisadas nos parágrafos seguintes.

Mercado e Marketing – Uma das áreas em que a empresa apresenta as maiores desvantagens, tendo ainda pouco conhecimento da marca e participação no mercado pelo fato de ser uma empresa relativamente nova no mercado e sem investimento agressivo. Apesar de estar bem-posicionada dentro do mercado e ter opiniões positivas dos clientes quanto ao conteúdo do guia, o fato de possuir descontos menos competitivos e um foco na curadoria resulta em menores incentivos para renovação, dificultando a retenção de clientes.

Produto – O produto possui pontos fortes e fracos muito bem definidos. O conteúdo do guia é muito bem avaliado (restaurantes, descrições, recomendações, fotos), mas a usabilidade do aplicativo e o valor dos descontos são fraquezas claras, principalmente quando comparado com alguns dos seus competidores.

Parcerias – Um dos pontos fortes do Guia Umami destacado nas pesquisas é o alto nível de qualidade dos restaurantes presentes no Guia, restaurantes estes que apresentam um alto nível de satisfação com a parceria. No entanto, o número de parceiros é inferior a todos os concorrentes analisados, e a concentração desses restaurantes em alguns poucos polos pela cidade de São Paulo é uma das principais reclamações feitas pelos respondentes das pesquisas.

Finanças – O Guia Umami não conta, hoje, com investidores externos, com todos os aportes necessários sendo feitos pelo fundador e seu sócio. Isso significa que não existe uma grande quantidade de capital para investimento, mas ao mesmo tempo não existe uma pressão por um crescimento acelerado, sendo possível buscar um crescimento gradual e sustentável.

Gestão e Informação – Um dos grandes problemas da empresa hoje é a disponibilidade de tempo da liderança da empresa. Por mais que o conteúdo produzido pelo fundador e seu sócio seja de alta qualidade (tanto o conteúdo interno do aplicativo como as postagens em redes sociais), ambos possuem emprego a qual se dedicam em tempo integral, sobrando apenas poucas horas semanais para dedicarem ao Guia Umami. Dessa forma, não existe hoje nenhuma pessoa dedicada de forma integral à gestão ou operação da empresa, dificultando a tomada de decisões necessárias para buscar melhoras nos resultados.

Figura 6 - Tabela desempenho-importância dos fatores internos (Parte 1)

	Desempenho Guia Umami					Importância no mercado		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
Mercado e marketing								
Reputação da empresa			X			X		
Participação de mercado					X		X	
Publicidade					X		X	
Satisfação do cliente		X				X		
Retenção do cliente				X		X		
Posicionamento de preço		X					X	
Atendimento ao consumidor		X						X
Programas promocionais			X				X	
Produto								
Flexibilidade de uso	X						X	
Qualidade do produto		X				X		
Qualidade do serviço				X		X		
Diferenciação do produto	X						X	
Qualidade dos descontos				X		X		
Funcionalidades adicionais					X	X		

Fonte: Autor

Figura 7 - Tabela desempenho-importância dos fatores internos (Parte 2)

Parcerias								
Prospecção e captação de restaurantes				X			X	
Retenção de parcerias	X						X	
Tamanho da base de restaurantes					X		X	
Qualidade da base de restaurantes	X						X	
Cobertura geográfica				X			X	
Finanças								
Disponibilidade de capital					X		X	
Fluxo de caixa				X				X
Estabilidade financeira			X				X	
Relação com investidores			X				X	
Fontes de receita					X		X	
Gestão e informação								
Velocidade e responsividade de decisões				X			X	
Qualidade das informações captadas			X				X	
Capacidade de expansão		X					X	
Sistema de feedback			X				X	
Presença em mídias sociais	X						X	
Adaptabilidade do produto		X						X
Produção de conteúdo interno do guia	X						X	
Desenvolvimento do aplicativo			X				X	
Instalações					X			X
Qualidade e dedicação do time				X			X	

Fonte: Autor

6.2.2 Fatores externos

Para a análise dos fatores externos, foram levantadas variam situações que poderiam consistir em oportunidades ou ameaças para o negócio do Guia Umami. Elas foram então brevemente analisadas e classificadas, conforme explicado no capítulo de metodologia.

Oportunidades

As oportunidades identificadas foram brevemente analisadas e posicionadas na matriz da **Figura 8**.

- A) Expansão do aplicativo para oferecimento de mais serviços

O formato de aplicativo traz a possibilidade de implementar uma gama de funcionalidades que pode servir como forma de agregar valor aos clientes e restaurantes, podendo aumentar a satisfação em ambos os lados da cadeia e trazer novas fontes de receita.

Possíveis funcionalidades seriam planos de fidelidade, sistema de pontuação, sistema de reserva, pagamento pelo aplicativo, comentários e avaliações, localização em tempo real, comunicação entre clientes e restaurantes, cardápio digital, entre outras.

Atratividade: Alta

Probabilidade de sucesso: Alta

- B) Parcerias com outros setores

Existe uma oportunidade de organizar parcerias estratégicas com empresas em outros mercados, como plataformas de entrega de comida (iFood, UberEats), eventos gastronômicos (como Restaurante Week), marcas de produtos japoneses (tanto alimentos como utensílios de cozinha) e outros mercados relacionados.

Esse tipo de parceria traz oportunidades de divulgação da marca do Guia Umami e potencialmente novas fontes de receita. Por outro lado, a reduzida base de clientes do guia na situação atual dificulta a formação dessas parcerias.

Atratividade: Alta

Probabilidade de sucesso: Baixa

- **C) Organização de eventos**

Uma possibilidade interessante de gerar receitas e publicidade seria através da realização de eventos de forma conjunta com os restaurantes parceiros. Isso poderia acontecer tanto através de feiras gastronômicas, em um local delimitado com *stands* dos parceiros selecionados (como Comida di buteco, Chefs na rua), ou através de festivais em certas datas oferecendo pratos e promoções especiais nos restaurantes participantes (como o *Restaurant Week*).

Esse tipo de evento dependeria do interesse dos restaurantes e apresentaria um certo risco pela necessidade de investimento, mas tem um bom potencial de geração de receita, atração de novos clientes e divulgação da marca.

Atratividade: Alta

Probabilidade de sucesso: Alta

- **D) Expandir a variedade dentro do nicho**

Apesar de o Guia Umami possuir uma identidade bem estabelecida dentro do nicho de restaurantes asiáticos, o portfólio de restaurantes hoje se resume majoritariamente a restaurantes japoneses, coreanos e chineses. A inclusão de mais restaurantes de outros tipos de culinária asiática, como indiana, tailandesa, vietnamita, malaia, indonésia e filipina.

A dificuldade se encontra na reduzida quantidade de restaurantes dessas culinárias na cidade de São Paulo (com indiana e tailandesa sendo mais comuns), o que dificulta encontrar parcerias. No entanto, em caso de sucesso, ajudaria a posicionar o Guia Umami dentro de seu nicho e o tornaria mais atrativo para clientes que buscam experiências mais autênticas e inusitadas, e que buscam por novos lugares para conhecer.

Atratividade: Alta

Probabilidade de sucesso: Média

- **E) Publicidade**

Hoje o investimento da empresa em publicidade paga é muito baixo. O aumento desse investimento em campanhas publicitárias via GoogleAds, redes sociais e parcerias com *influencers* poderia ser uma fonte de novos clientes em caso de sucesso.

Atratividade: Média

Probabilidade de sucesso: Média**- F) Serviços de publicidade dentro do aplicativo**

Existe a possibilidade de oferecer, dentro do aplicativo, serviços de publicidade e posicionamento privilegiado para os restaurantes parceiros. Criação de *banners* para os restaurantes na página inicial, posicionamento privilegiado na página de buscas, ou notificações personalizadas são algumas das possibilidades desses serviços que poderiam servir como fontes de receita para o guia. Existe também a possibilidade de oferecer publicidade para outras marcas interessadas nesse nicho.

Entretanto, como o número de assinantes do Guia ainda é reduzido, esse tipo de serviço ainda não seria muito atrativo para esses restaurantes e outros potenciais parceiros. Além disso, esse tipo de diferenciação no tratamento dos restaurantes poderia causar alienação nos parceiros e prejudicar esses relacionamentos.

Atratividade: Média**Probabilidade de sucesso: Baixa****- G) Tornar-se referência para os restaurantes parceiros**

A empresa tem como objetivo se tornar uma referência de culinária asiática em São Paulo, ao mesmo tempo em que tem intenção de ajudar pequenos e médios restaurantes em seus negócios.

Um caso de sucesso desse objetivo seria o Guia Umami se tornar um ponto de conexão entre esses restaurantes, ajudando na organização de eventos, promoções, negociação com fornecedores (particularmente relevante para esses negócios devido ao alto volume de insumos importados) de maneira conjunta, formação de parcerias entre restaurantes e até prestação de consultoria para restaurantes com dificuldades. Alcançar essa posição seria um enorme desafio para o Guia Umami, mas seria uma posição extremamente privilegiada, tanto para consolidar suas parcerias e imagem de referência nesse tipo de culinária, como na geração de novas fontes de receitas.

Atratividade: Muito alta**Probabilidade de sucesso: Baixa****- H) Expansão para outras cidades**

Um dos principais fatores que possibilitou a criação do Guia Umami foi justamente o conhecimento do fundador e de seus parceiros sobre a comunidade

Da mesma maneira, as ameaças foram brevemente analisadas e posicionadas na matriz da **Figura 9**.

- **I) Entrada das gigantes da entrega nesse mercado**

Como havia sido analisado no tópico 6.1.1, a ameaça de novos entrantes neste mercado não é muito considerável para competidores de pequeno porte, mas é mais significativo para entrantes com alto capital para investimento. Entre esses possíveis entrantes, os nomes que apresentam maior possibilidade de se interessarem por esse mercado são as grandes empresas de entrega de comida (iFood, UberEats e Rappi), por já possuírem uma grande base de clientes e um relacionamento com diversos restaurantes.

Caso essas empresas entrassem nesse mercado, seu grande capital para investimento, relacionamento direto com um centenas de restaurantes, e, principalmente, o enorme reconhecimento já existente dessas marcas, traria grande vantagem competitiva para essas empresas, e existiria uma grande possibilidade de dominarem rapidamente esse mercado. No entanto, o mercado de guias gastronômicos hoje não parece apresentar um potencial de receita suficientemente grande para atrair esses nomes.

Gravidade: Muito alta

Probabilidade de ocorrência: Baixa

- **J) Aumento dos níveis de capital investidos no mercado**

Um pouco similar ao caso anterior, existe a possibilidade de as empresas existentes hoje no mercado receberem grandes aportes de investimento, e começarem a usar esse capital para competir de maneira mais intensa. Isso já ocorreu, de certa forma, com o *DuoGourmet* quando este foi adquirido pelo Banco Inter.

Apesar dessa aquisição, e do forte investimento na expansão da base de restaurantes desse guia, não existe ainda uma disputa por clientes muito acirrada dentro desse mercado, principalmente pelo fato de os clientes poderem utilizar mais de um único guia. Dessa forma, desde que o Guia Umami consiga ter uma proposta de valor atrativa e se estabelecer bem em seu nicho, não deve ser muito afetado por essa possível mudança.

Gravidade: Baixa

Probabilidade de ocorrência: Média**- K) Perda da exclusividade em seu nicho**

Uma ameaça que é particularmente relevante para o Guia Umami é a de um ou mais competidores começar a investir na expansão de sua base de restaurantes dentro do nicho da culinária asiática. O grande diferencial da empresa hoje se dá justamente por ter uma boa seleção de restaurantes dentro desse nicho, e um movimento de seus concorrentes de entrada pesada nesse tipo de culinária poderia prejudicar a capacidade de diferenciação do Guia Umami dentro desse mercado.

Isso já ocorreu de certa forma com a chegada do guia Amo Oma, que possui uma forte ênfase na curadoria e recomendações, e tem alguns restaurantes asiáticos em sua base (tendo no momento 6 restaurantes em comum com o Guia Umami). No entanto, este guia ainda não obteve um crescimento muito considerável, e os restaurantes asiáticos ainda representam uma parcela bem pequena de sua base de parceiros, não havendo ainda, portanto, um grande impacto no negócio do Guia Umami.

Gravidade: Alta**Probabilidade de ocorrência: Média****- L) Perda de parcerias**

Um dos grandes focos do Guia Umami é a curadoria de restaurantes. Por causa disso, a perda de restaurantes parceiros é um problema difícil de ser resolvido, principalmente se estiverem entre os restaurantes mais atrativos, visto que não é fácil substituir essas parcerias sem prejudicar a qualidade da curadoria.

No entanto, até o momento o relacionamento com os restaurantes tem sido positivo, e as únicas saídas de parceiros (que ocorreram entre a edição impressa e o aplicativo) foram por decisão do guia. A manutenção das parcerias com os restaurantes foi muito facilitada com a transição para o aplicativo, uma vez que, ao invés de ser necessária uma negociação para renovação ao final de toda edição, os contratos passaram a ter duração indeterminada.

Gravidade: Alta**Probabilidade de ocorrência: Baixa****- M) Segurança de dados**

Qualquer sistema que possua uma base cadastral de seus clientes vive o risco de ser vítima de um vazamento de dados, o que prejudica a imagem da empresa, enfraquece a confiança dos clientes e deixa a empresa exposta a ações judiciais.

Com a mudança para o modelo de aplicativo, no entanto, a necessidade de informações armazenadas dos clientes diminuiu drasticamente, uma vez que para fazer o cadastro apenas é necessário um endereço de e-mail ou uma conta Google/Apple, diminuindo assim o risco potencial.

Gravidade: Média

Probabilidade de ocorrência: Baixa

- **N) Mudanças nos hábitos de consumo**

Uma ameaça difícil de prever é a mudança dos hábitos de consumo dos clientes. Hoje ainda é muito comum para os consumidores visitar restaurantes, tanto no dia-a-dia durante intervalos de trabalho, como em feriados e finais de semana como forma de socialização. Apesar disso, existe uma tendência de crescimento nas entregas de comida, e durante a pandemia esse processo se intensificou ainda mais rapidamente. Apesar de ser muito improvável que haja uma mudança grande o suficiente nesses hábitos para impactar o negócio, mudanças dessa natureza podem trazer um impacto real.

Gravidade: Média

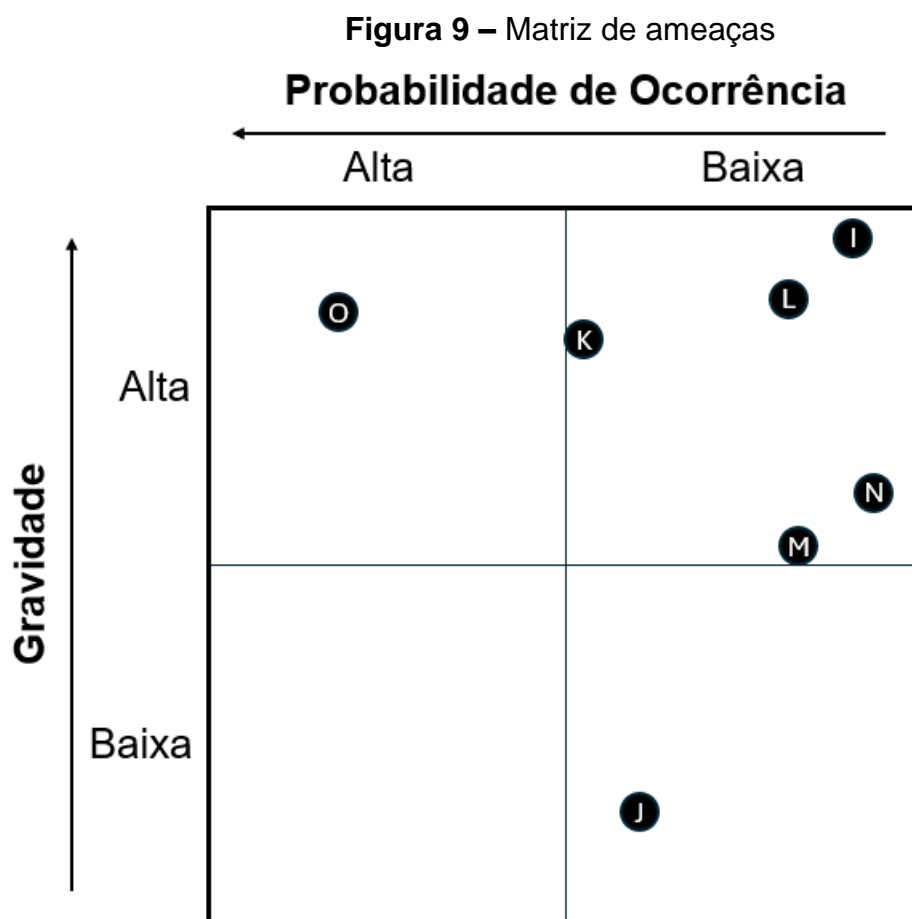
Probabilidade de ocorrência: Baixa

- **O) Perda de clientes**

Um dos maiores riscos encarados pela empresa é a perda de seus clientes. Como o produto é adquirido por meio de assinaturas, os clientes podem cancelar a qualquer momento, seja por não verem mais valor no produto, ou por já terem usado os descontos que consideram mais interessantes. Isso se torna ainda mais preocupante pelo fato de uma grande parte da base de assinantes hoje ser composta por clientes que assinaram o plano anual nos primeiros dois meses do lançamento. Isso quer dizer que, caso a empresa não consiga aumentar seu número de clientes, corre o risco de, em alguns meses, perder uma grande parcela de seus clientes em um curto período de tempo, caso estes não tenham interesse em renovar a assinatura.

Gravidade: Alta

Probabilidade de ocorrência: Alta



Fonte: Autor

6.3 CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES

Com base nas análises feitas e nos dados coletados através das pesquisas, foi feita uma consolidação dos principais pontos de atenção que devem ser priorizados na etapa de concepção de possíveis melhorias.

Como visto durante a revisão de literatura, uma empresa inserida em um mercado de dois lados pode precificar seu produto de modo a obter receita de ambos os lados dessa cadeia, ou pode optar por subsidiar um dos lados com o intuito de aumentar a atratividade e aproveitar os efeitos de rede entre esses lados. No caso do Guia Umami, e da maioria de seus concorrentes, optou-se por buscar receitas no lado dos clientes, oferecendo os serviços de forma gratuita aos restaurantes (que, claro, devem oferecer descontos pontuais). Esse formato tem sido muito útil para encontrar

e manter parcerias com os restaurantes, mas resulta em uma limitação nas fontes de receitas. Por isso, se torna necessário para o Guia Umami um **aumento de suas receitas**, que pode acontecer tanto através do **aumento do número de clientes**, ou da geração de **novas fontes de receitas**, seja por meio de eventos, oferta de novos serviços para clientes e restaurantes, ou outras medidas a serem identificadas.

A transição para um modelo digital necessitou um alto investimento para o desenvolvimento do aplicativo, e é preciso agora aproveitar as oportunidades criadas com essa transição para justificar esse processo. Existe uma vasta gama de funcionalidades que podem ser desenvolvidas e acrescentadas ao aplicativo, com seus respectivos custos de desenvolvimento e tempo necessário até a implementação. Por isso, uma das decisões mais importantes para o negócio é decidir **quais funcionalidades desenvolver, e como priorizá-las**.

Durante a análise foram identificados não só problemas a serem resolvidos, mas também pontos positivos no modelo de negócio da empresa. Hoje o Guia Umami se destaca pela qualidade da curadoria, tanto dos restaurantes participantes como das recomendações feitas para cada restaurante, e por atender um nicho bem específico, focado na culinária asiática. É importante, portanto, que ao trabalhar para melhorar em outras áreas, a empresa consiga **manter suas vantagens competitivas**.

Um dos problemas levantados é com relação à base de restaurantes parceiros. Hoje a empresa tem o menor número de parceiros entre os concorrentes destacados, e existe uma forte concentração geográfica. Um dos principais desafios é, portanto, **expandir a seleção de restaurantes**, melhorar o atendimento em **regiões fora dos principais polos** (Bom Retiro, Liberdade, Pinheiros, Paraíso, Saúde e Itaim Bibi), possivelmente expandir a variedade de culinárias inclusas (sem sair do nicho), e tudo isso enquanto mantém o nível de qualidade que serve como ponto de diferenciação para o guia.

Do lado dos clientes, existe uma dificuldade em captar novos assinantes, tendo havido um número considerável de assinaturas nos primeiros dois meses, mas com uma queda significativa desde então. Essa dificuldade de captação é ainda mais perigosa caso a empresa não consiga garantir a renovação dos clientes atuais. É importante então tomar medidas tanto para **atrair novos clientes** – seja por meio de publicidade, parcerias, ou crescimento orgânico – quanto para **garantir a renovação**

dos clientes já existentes, melhorando a percepção sobre o valor do produto e trazendo novos incentivos para renovação.

Tanto para a identificação dessas oportunidades, quanto para a implementação de possíveis melhorias, é necessário capital humano. Hoje um dos problemas enfrentados pela empresa é a **falta de tempo disponível** da alta gestão da empresa para tomada dessas **decisões estratégicas**, ou até mesmo para a prospecção de novos restaurantes, e essa limitação também deve ser superada de alguma maneira para alcançar os objetivos da empresa.

7 PLANO ESTRATÉGICO

Uma possível direção que a empresa pode tomar é a de cessar seus investimentos e entrar em um estado de manutenção de resultados. Isso implicaria em cessar o desenvolvimento do aplicativo, consertando apenas eventuais falhas, diminuir os gastos com publicidade (que já são bem reduzidos), parar de buscar novos parceiros - mantendo apenas as parcerias já existentes - e minimizar todos os outros custos menos significativos (infraestrutura, produção de conteúdo nas mídias sociais).

Essa seria a decisão mais coerente caso não se acredite na possibilidade de crescimento da empresa. A drástica diminuição dos custos diminuiria o risco para a empresa, mas o potencial de receita também seria bem reduzido, uma vez que dependeria de renovação dos clientes e atuais e captação estritamente orgânica de novos clientes para a captação de recursos. O modelo de aplicativo traz uma vantagem inesperada para essa direção: não seria necessária a criação de novas edições, podendo manter o aplicativo no estado atual enquanto houvesse assinantes ativos. Os restaurantes também teriam pouco incentivo para cancelar seus contratos, uma vez que possuem prazo indefinido e nenhum custo direto.

No entanto, não é da opinião do autor deste trabalho que este seja o caminho a ser seguido. Por se tratar de um mercado composto por startups, e que começou a ser explorado recentemente, buscar estabilização ao invés de crescimento vai contra a lógica de mercado. O rápido crescimento da página do Guia nas redes sociais demonstra interesse pelo conteúdo produzido, o número de vendas da edição impressa do Guia demonstra existir um potencial no aumento no número de clientes, e não houve ainda um investimento pesado em publicidade que sugira uma incapacidade de crescimento da empresa.

Dessa forma, é sugerida uma estratégia que busque o crescimento da empresa. Com base em todo estudo realizado nos capítulos anteriores, e em parceria com o fundador da empresa, foram decididos alguns objetivos estratégicos para a empresa na busca pelo crescimento do negócio.

7.1 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Para conseguir alcançar um crescimento da empresa, e tomando em conta toda a análise realizada no capítulo 6, foram definidos alguns objetivos estratégicos, juntamente com a gestão da empresa, e identificados os principais pontos de foco para atingir esses objetivos, mostrados na tabela da **Figura 10**.

Figura 10 – Estratégia do negócio

Objetivos estratégicos	Pontos de foco
Crescimento da receita	Captação de novos clientes Novas fontes de receita Renovação dos clientes assinantes
Percepção do produto	Aumento do conhecimento da marca Aumento do potencial de economia Melhora da experiência do usuário
Gestão das parcerias	Aumentar número de restaurantes Melhor distribuição dos restaurantes Retenção de restaurantes parceiros Novos serviços pros restaurantes
Eficiência operacional	Melhora na análise de dados Maior eficiência na tomada de decisões Melhor coleta de informações

Fonte: Autor

7.2 SUGESTÃO DE MEDIDAS

Foram levantadas então algumas medidas a serem tomadas para ajudar a alcançar os objetivos estratégicos da empresa em busca de seu crescimento. Essas medidas, de maneira geral, não se restringem a apenas algum ponto de atenção identificados, podendo ter um impacto positivo em diversos dos objetivos estabelecidos anteriormente.

A) Expansão da equipe

Desde sua fundação, o Guia Umami não contou com funcionários com participação em tempo integral. O fundador e seu sócio sempre realizaram suas tarefas do Guia no tempo livre, o autor atuou apenas em meio-período, e os demais participantes (designer, programador, advogado, etc.) ofereceram serviços de maneira pontual. Isso ajudou com a redução de riscos e custos da empresa, mas hoje existe uma carência evidente de capital humano para as atividades operacionais. Por isso se torna interessante uma expansão da equipe para profissionalização das operações da empresa.

Benefícios: A inclusão de novos membros na empresa teria dois efeitos principais: a possibilidade de dar atenção a certas atividades que hoje não estão recebendo a devida atenção, e possibilitar que a liderança da empresa foque seus esforços nas áreas de maior retorno, onde suas capacidades são responsáveis por gerar diferenciais do Guia Umami (como o conteúdo das redes sociais e a avaliação e recomendação dos restaurantes).

Entre as possíveis atividades que poderiam ser aprofundadas com essa expansão estão:

- Prospecção de novos restaurantes, através de busca em blogs, sites de avaliação (como Google Maps, TripAdvisor) e recomendações de clientes e outros restaurantes;
- Comunicação com restaurante parceiros, através da produção de relatórios de uso, recebimento de feedback e organização de promoções especiais;
- Gestão interna do aplicativo, fazendo os ajustes necessários de informações no aplicativo, adicionando ou removendo parceiros na base de dados, programando e enviando notificações para os usuários;
- Comunicação com clientes, tanto na questão de atendimento aos consumidores, como na coleta de feedback que pode ser importante para a tomada de decisões futuras;

Essas são algumas das atividades de alta importância que hoje são realizadas pela gestão da empresa (fundador e sócio), mas que acabam gerando sobrecarga. Além disso, essa mudança também seria benéfica para a implementação das outras propostas sugeridas nesse trabalho, e por isso foi priorizada no cronograma de implementação mais à frente.

Valor estratégico: Essa medida ajudaria a alcançar os objetivos estabelecidos no tópico 7.1, impactando diretamente vários dos pontos de foco, como:

- Análise de dados
- Prospecção de restaurantes
- Coleta de informações

Riscos e desafios: Para expandir a equipe é necessário todo um processo de contratação, que inclui custos de divulgação da vaga, entrevista dos candidatos interessados e, em caso de contratação, um período de treinamento onde são apresentados os sistemas da empresa. Portanto é um processo trabalhoso, que exigiria bastante tempo da gestão da empresa.

Além disso, essa contratação traria naturalmente um aumento nos custos fixos, com salário e benefícios, e aumenta consideravelmente o risco enfrentado pela empresa, passando a ter um aumento de seu passivo e abrindo à porta para o surgimento de questões trabalhistas e vazamento de dados.

B) Aumento no investimento em publicidade

Como explicado anteriormente, o investimento em publicidade da empresa hoje é bem baixo, e uma das maneiras mais simples de buscar novos clientes seria através de um aumento desse nível de investimento. Esse investimento seria dividido em diversas frentes, como anúncios digitais (*GoogleAds*, *FacebookAds*), parcerias com *influencers* de pequeno e médio porte (uma vez que os de grande porte cobram valores proibitivos), e parcerias com empresas e eventos.

Benefícios: O investimento em publicidade é uma avenida de alcançar novos clientes e que, até o momento, foi pouco explorada pelo Guia Umami. Como hoje a empresa se diferencia principalmente por ser focada em um segmento específico de restaurantes – os da culinária asiática – existe uma oportunidade de investir em publicidade focada, através de parcerias com influenciadores que produzem conteúdo sobre a culinária ou cultura asiática, blogs e sites de gastronomia focados nesse nicho, e plataformas de anúncios digitais (principalmente *GoogleAds* e *FacebookAds*), que também possuem alta capacidade de especificação.

Essa capacidade de publicidade altamente direcionada pode trazer um alto retorno sem a necessidade de investimentos muito elevados. A publicidade pode trazer novos clientes e conseqüentemente aumentar a receita, ajuda a dar visibilidade

para os restaurantes - aumentando o valor dessa parceria - e também gera maior conhecimento da marca.

Valor estratégico: A publicidade é essencial para alcançar os objetivos delineados, impactando diretamente vários pontos como:

- Captação de clientes
- Conhecimento de marca
- Retenção de parceiros

Riscos e desafios: Os desafios estão concentrados na criação dessas campanhas, e, principalmente, no investimento necessário. É preciso montar uma estratégia de publicidade de acordo com o capital disponível para investir, seja através de publicidade direta e parcerias, e acima de tudo é preciso arcar com os custos necessários para atingir um alto número de clientes com essa publicidade.

C) Organização de eventos

Existe também a possibilidade de o Guia Umami organizar eventos gastronômicos da própria marca, envolvendo alguns dos restaurantes parceiros e potencialmente oferecendo benefícios para os assinantes. A ideia inicial é organizar o evento em um local fechado, com alguns restaurantes parceiros selecionados vendendo seus produtos em seus respectivos estandes.

Benefícios: Esse tipo de evento tem o potencial de trazer diversos benefícios para a empresa, abordando vários dos pontos de atenção identificados no capítulo anterior. É potencialmente uma nova fonte de receitas, visto que seria cobrado um valor para os restaurantes que se interessassem em participar desses eventos, ao mesmo tempo que seria uma nova proposta de valor para esses parceiros. Também é um ótimo meio de divulgação, tanto da marca Guia Umami quanto dos parceiros participantes. Promoções exclusivas durante o evento podem ajudar a captar novos clientes, e benefícios para os assinantes ajuda a melhorar a percepção sobre o valor do guia, e incentivar a renovação das assinaturas.

Valor estratégico: Esses eventos são uma oportunidade de buscar alcançar os objetivos propostos, abordando vários dos pontos levantados:

- Captação de clientes
- Conhecimento de marca
- Nova fonte de receita

- Retenção de parceiros
- Atração de novos parceiros

Riscos e desafios: A organização desses eventos é um processo complicado, com risco elevado e altos custos. É necessário um alto investimento no espaço e nos insumos para a organização do evento, e o planejamento requer tempo e atenção (caso não seja terceirizado). Além disso, problemas no evento podem prejudicar a imagem da empresa, sendo importante um esforço para garantir a qualidade.

D) Aprimoramento do aplicativo

A decisão de transformar o negócio original em um formato digital - utilizando-se o aplicativo - foi tomada em grande parte pela percepção de essa transição trazer diversas oportunidades. É preciso, portanto, identificar quais as funcionalidades que podem trazer benefícios para a empresa caso implementadas.

Como existem muitas possibilidades de serviços que podem ser oferecidos dentro do aplicativo, e essas funcionalidades devem ser implementadas individualmente, as funcionalidades foram analisadas mais a fundo no tópico seguinte.

7.3 DESENVOLVIMENTO DO APLICATIVO

Como ressaltado anteriormente, é importante para a empresa aproveitar as oportunidades geradas com a transição para o aplicativo. A implementação dessas medidas será feita por via de desenvolvimento externo, realizado atualmente pela Software House parceira, ficando a cargo do Guia Umami então decidir quais funcionalidades devem ser implementadas, e como deverão funcionar dentro do aplicativo. Vale notar também que certas funcionalidades dependem da implementação prévia de outras funcionalidades como base. A principal limitação para essas implementações é a capacidade de desenvolvimento da Software House, e o custo dos serviços que esta oferece.

A implementação de novas funcionalidades no aplicativo é quase sempre algo positivo (desde que feito de uma maneira inteligente, sem prejudicar a experiência de uso), e dessa forma, mesmo as funcionalidades que não foram priorizadas não necessariamente devem ser descartadas, pois podem continuar sendo interessantes para uma implementação futura, caso se concretize o crescimento da empresa.

Para cada uma dessas funcionalidades foi feita uma estimativa de custo e desenvolvimento. Essas estimativas foram feitas com auxílio do fundador da empresa com base nas negociações com a Software House. Para a definição dos custos, foi usado como base o preço padrão cobrado pela Software House de R\$2500 por semana de desenvolvimento.

I) **Sugestão de restaurantes**

Uma maneira bem simples de receber feedback dos clientes, e ajudar no processo de prospecção de restaurantes, é criar uma área no aplicativo onde os clientes podem recomendar restaurantes que gostariam que fizessem parte do Guia Umami. Essa implementação poderia ser feita também no *website*, abrindo a possibilidade até de restaurantes interessados se inscreverem, e ajudaria no processo de encontrar novas parcerias.

Essa funcionalidade traria um meio de interação dos clientes com o aplicativo, o que é benéfico, e, principalmente, pode ajudar no processo de busca de novos restaurantes parceiros, principalmente nas regiões onde a equipe do Guia Umami possui menor conhecimento.

Processo de desenvolvimento: A implementação dessa funcionalidade seria extremamente simples, bastando apenas criar um espaço para fazer essa indicação dentro do aplicativo, e uma pequena base de dados para armazenar os resultados.

Custo de implementação: Desenvolvimento de 1 a 2 dias, R\$500 a R\$1.000.

Benefícios:

- Prospecção de restaurantes
- Capilaridade de restaurantes
- Coleta de informação

II) **Indicação de amigos**

Adição de um sistema para usuários indicarem o Guia Umami para outras pessoas. Muito comum em outros aplicativos, cada cliente teria acesso a um link pessoal que poderia compartilhar com outras pessoas, oferecendo um desconto para os novos assinantes e algum benefício para o cliente responsável pela indicação, caso fosse concretizada a assinatura da pessoa indicada.

Essa funcionalidade poderia servir para pulverizar o crescimento orgânico através de indicações, o que é atualmente o principal meio de captação de novos clientes para a empresa.

Processo de implementação: A implementação inicial dessa funcionalidade é bem simples. Basta criar um link único para cada cliente, gerando um cupom no momento da assinatura da pessoa indicada. O benefício pode, inicialmente, ser oferecido de forma manual (seja através de um vale-presente com parceiros como iFood, ou extensão da assinatura), e eventualmente transformado em um processo automatizado.

Dificuldade estimada: Desenvolvimento de 3 a 5 dias, R\$1.500 a R\$2.500

Benefícios:

- Captação de clientes
- Retenção de clientes

III) Cardápio digital

É cada vez mais comum restaurantes trocarem os cardápios impressos por cardápios digitais, acessíveis normalmente via *QR Code*. Esse tipo de serviço poderia ser oferecido pelo Guia Umami para seus parceiros, com acesso tanto por dentro do aplicativo como direto pelo site. Para os restaurantes que não optassem por trocar seus cardápios atuais por um formato digital, poderia ainda assim ser disponibilizado no aplicativo uma cópia desses cardápios para os assinantes.

Esse serviço seria muito benéfico para a experiência dos usuários, que conseguiriam ter mais informação sobre os restaurantes acessível diretamente pelo aplicativo. Para os restaurantes que resolvessem utilizar o cardápio de forma digital em seus restaurantes, pelo site do Guia Umami, poderia ser cobrado uma pequena taxa pelo serviço, como já é feito atualmente pela maioria das empresas que oferecem esse tipo de serviço.

O grande benefício para o Guia Umami, além de ser uma possível fonte de receita, seria o grande tráfego de potenciais clientes para o site da empresa, visto que todos os clientes dos restaurantes que optassem pela utilização do cardápio digital entrariam no site da empresa para acessar o cardápio do estabelecimento.

Processo de desenvolvimento: A implementação dessa funcionalidade seria bem simples no que se trata do lado do aplicativo, sendo necessário apenas incluir

uma página no site do Guia Umami onde poderia ser visualizado o cardápio, e dentro do aplicativo um link que faria o redirecionamento para essa página. A maior dificuldade seria caso opte-se por permitir aos restaurantes parceiros atualizarem os cardápios diretamente no site. Nesse caso, seria necessário criar um sistema de acesso com Login e senha para cada parceiro. Por outro lado, em caso contrário seria necessário um ajuste manual por parte da equipe do Guia Umami toda vez em que houvesse alterações nos cardápios dos parceiros.

Custo de implementação: Desenvolvimento de 2 a 4 semanas, dependendo do modelo escolhido, com custo de R\$5.000 a R\$10.000. Caso seja decidido criar uma padronização de estilo para os cardápios do site, seria necessário também um investimento com o *design*.

Benefícios:

- Conhecimento de marca
- Captação de clientes
- Retenção das parcerias
- Aumento no valor do produto
- Fonte de receita

IV) Sistema de Fidelidade

Implementação de um sistema de fidelidade e recompensas para os restaurantes do aplicativo. Esse tipo de plano de fidelidade já é comum em muitos restaurantes parceiros, que geralmente oferecem um pequeno cartão que recebe uma marcação a cada vez que o cliente visita o estabelecimento. Depois de um certo número de visitas, o cliente pode trocar o cartão preenchido por um benefício especificado. O Guia Umami poderia oferecer esse serviço dentro do aplicativo, e potencialmente cobrar um pequeno valor para os restaurantes participantes.

Esse tipo de serviço poderia ser implementado no aplicativo sem grandes dificuldades, e traria benefícios interessantes tanto para o restaurante quanto para os clientes. Para o restaurante, os clientes do Guia passariam a ter uma motivação extra para voltar a visitar o estabelecimento após o uso do cupom de desconto, além de simplificar o oferecimento dessa fidelidade. Para os clientes, da mesma forma, continuariam tendo benefícios ao visitar restaurantes com o Guia, mesmo após o uso dos cupons de desconto, e teriam um potencial de economia ainda maior com o Guia.

Processo de desenvolvimento: A implementação dessa funcionalidade deve ser feita em duas frentes. Do lado do cliente, deve-se apenas adicionar um espaço para esse benefício na página de cada restaurante, e criar-se uma base para controle desses dados. O lado do restaurante já é mais complicado, uma vez que não existe, hoje, uma plataforma para esses parceiros, sendo todo o processo realizado no aplicativo do cliente utilizando o Guia Umami. Seria necessário então desenvolver uma aplicação nova para ser utilizada pelos restaurantes permitindo a validação das visitas para controle do benefício de fidelidade.

Custo de implementação: Desenvolvimento de 6 a 8 semanas, custo total de R\$15.000 a R\$20.000.

Benefícios gerados:

- Retenção de clientes
- Retenção de parcerias
- Nova fonte de receita
- Aumento no valor do produto
- Coleta de informação
- Base para novas funcionalidades (plataforma para restaurantes)

Além dessas propostas escolhidas para priorização de desenvolvimento, foram identificadas outras funcionalidades que poderiam ser implementadas no aplicativo e trazer possíveis benefícios, mas que não foram avaliadas como medidas prioritárias para o momento atual da empresa, seja por limitação do impacto ou dificuldade de implementação. No entanto, estas funcionalidades deverão ser revistas no futuro, e estão brevemente descritas abaixo:

- Avaliação de restaurantes

A criação de um sistema de avaliações dos restaurantes por parte dos clientes dentro do aplicativo do Guia Umami seria outra maneira de receber feedback. Essa avaliação poderia ser acompanhada de espaço para comentário e segmentada em diferentes métricas, como qualidade da comida, do atendimento, custo-benefício.

Custo de implementação: Desenvolvimento de 3 a 5 dias para um modelo mais simples, até 2 semanas para modelo mais completo, com custos de R\$1.500 a R\$5.000.

Benefícios:

- Coleta de informação
- Controle de qualidade da curadoria
- Base para funcionalidades futuras

- Algoritmo de recomendação

Desenvolvimento de um algoritmo para recomendações personalizadas de restaurantes para os clientes com base nas suas preferências. Para poder realizar esse desenvolvimento seria necessária uma melhora nos dados coletados a fim de ter informações suficientes para fazer essas análises.

Custo de implementação: Desenvolvimento de 3 a 4 semanas, com custo de R\$7.500 a R\$10.000.

Benefícios:

- Melhora na experiência do usuário
- Aumento no valor do produto
- Retenção de clientes
- Coleta de informação

- Sistema de reserva

Utilização da plataforma do Guia Umami para o agendamento de reservas dos restaurantes parceiros. Existem hoje diversas plataformas de agendamento de reserva, que cobram uma taxa para a adesão dos restaurantes. O Guia Umami poderia potencialmente realizar esse serviço e possibilitar a reserva internamente no aplicativo.

Custo de implementação: Desenvolvimento de 10 a 12 semanas, com um custo de R\$25.000 a R\$30.000.

Benefícios:

- Fonte de receitas
- Retenção de parcerias
- Captação de clientes
- Conhecimento de marca

- Pagamento interno

Implementação de um sistema que possibilitaria o pagamento da conta nos restaurantes parceiros direto pelo aplicativo Guia Umami. Esse pagamento poderia ser feito potencialmente por cartões de crédito, pagamentos digitais (Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay) ou até pix, dependendo do meio parceiro que for utilizado. O oferecimento desse serviço naturalmente implicaria em uma taxa para o restaurante (uma vez que o próprio aplicativo necessitaria pagar uma taxa para utilizar a maioria desses meios de pagamento).

Custo de implementação: Desenvolvimento de 8 a 12 meses, custando R\$80.000 a R\$120.000. Haveriam outros custos também com questões legais, regulamentação, proteção de dados.

Benefícios:

- Fonte de receitas
- Retenção de parcerias
- Retenção de clientes
- Coleta de informação

7.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Como o desenvolvimento do aplicativo é realizado por uma empresa contratada, esse processo pode ser feito em paralelo com as outras ações medidas implementadas pela gestão.

Do lado de desenvolvimento, a prioridade é dada para o sistema de sugestão de restaurantes por dois principais motivos: quanto antes for implementado, mais cedo conseguirá trazer sugestões de possíveis novos parceiros, e ainda mais importante, a implementação desta funcionalidade é extremamente simples e rápida, e, portanto, não irá atrasar consideravelmente o resto do desenvolvimento.

Ainda seguindo a lógica de facilidade de implementação, a segunda funcionalidade a ser implementada é o sistema de indicação de amigos, visto que o prazo de implementação é muito mais curto que as alternativas restantes, e, portanto, já irá estar funcionando e trazendo novos clientes para a plataforma durante o processo de implementação das outras funcionalidades.

Por fim, a implementação do cardápio digital deverá ser feita antes do sistema de fidelidade, por se enxergar um potencial maior de captação de clientes, e por resultar em uma menor necessidade de investimento. Devido ao elevado investimento necessário (tanto em tempo como em capital) para implementação do sistema de fidelidade, vale a pena fazer uma reavaliação dessa proposta após a implementação do cardápio digital.

Do lado operacional, o primeiro processo seria o de contratação para expansão da equipe, uma vez que essa medida facilitaria a implementação das medidas seguintes. No entanto, mesmo antes do fim desse processo já deve ser dado início ao planejamento das campanhas de publicidade, e feito um contato inicial com os restaurantes parceiros para identificar aqueles que têm interesse em participar do primeiro evento organizado pela empresa.

O plano é começar a rodar a campanha de publicidade logo após a implementação do cardápio digital, associando assim essas duas grandes medidas de captação de clientes. A campanha de publicidade também servirá para divulgar o evento, planejado para ocorrer após pouco mais de um mês do lançamento da campanha. O cronograma de implementação foi ilustrado na **Figura 11**.

Figura 11 – Cronograma de implementação



Dev = Desenvolvimento

Fonte: Autor

Enquanto o processo de desenvolvimento do aplicativo deve acontecer de maneira sequencial, as outras medidas de gestão e operação, apesar de apresentarem uma ordem de prioridade, naturalmente terão algumas etapas acontecendo simultaneamente. Por mais importante que seja priorizar o processo de contratação – justamente por ajudar na implementação das outras medidas – é necessário começar o quanto antes tanto o processo de comunicação com os restaurantes para a organização do evento, quanto o planejamento das campanhas de publicidade, uma vez que estas vão envolver também a colaboração de partes externas à empresa.

Vale notar que, seguindo-se o cronograma, o processo de implementação acarretará um aumento significativo dos custos, enquanto que a melhora dos resultados não deverá ser tão imediata. O constante processo de desenvolvimento do aplicativo se traduz em um custo semanal de cerca de R\$2500, o que aumentaria ainda mais a partir da semana 7, com o começo da campanha de publicidade e da organização do evento.

As receitas, por outro lado, não devem ter um crescimento tão rápido, uma vez que a indicação de restaurantes não tem impacto direto e o sistema de indicação de amigos possui potencial limitado. Apenas após o a implementação do cardápio digital pode-se esperar resultados mais significativos. Estimando-se, por exemplo, uma adoção inicial de 10 restaurantes, uma média de 50 clientes diários nesses restaurantes resultaria em 500 acessos por dia ao site do Guia Umami, o que, mesmo com uma baixa taxa de conversão, poderia começar a trazer impacto significativo na base de clientes da empresa.

É justamente por esses fatores que é necessário um constante processo de reavaliação da situação da empresa durante essa fase de grandes mudanças potenciais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho foi realizado na empresa Guia Umami, cujo negócio é a criação de guias gastronômicos. Fundada em 2022, a empresa passou por uma transição para um modelo digital no início de 2024, mas não conseguiu alcançar o crescimento esperado. Esse trabalho propôs, portanto, a realização de uma análise do negócio a fim de identificar os pontos críticos que limitaram esse crescimento, e a elaboração de possíveis medidas a serem implementadas para melhorar essa situação.

Após um estudo da literatura relevante, foram aplicadas ferramentas de gestão para realizar uma análise do negócio, juntamente com os resultados de pesquisas realizadas com clientes do Guia e restaurantes parceiros. Foram identificados pontos de foco para a retomada do crescimento, e com base nestes foram sugeridas medidas a serem tomadas para alcançar esse objetivo.

As sugestões apresentadas nesse trabalho se dividem em medidas de natureza gerencial e operacional, e desenvolvimento do aplicativo. Apesar de a empresa ter passado por essa transição para um produto em forma de aplicativo, as oportunidades geradas por essa transição haviam sido pouco aproveitadas, e é, portanto, importante ser mantido um processo de constante desenvolvimento desse produto.

No final desse trabalho também foi apresentado um cronograma de como essas medidas podem vir a ser priorizadas para implementação. Independentemente de o processo de implementação acontecer como sugerido, os próximos passos para esse trabalho seriam um planejamento aprofundado da implementação dessas medidas, especificamente na elaboração das campanhas de publicidade e planejamento do primeiro evento com a marca da empresa.

Também seria importante um constante processo de análise do impacto da implementação das funcionalidades propostas, através de novas pesquisas com restaurantes e clientes, a fim de entender se essas funcionalidades realmente atenderam os objetivos propostos, e qual deve ser o caminho futuro para o desenvolvimento do produto e da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, M. Competition in two-sided markets. **The RAND Journal of Economics**, v. 37, n. 3, p. 668–691, set. 2006.

EISENMANN, T.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. 2006. **Strategies for Two-Sided Markets**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.binhphuongnguyen.com/wp-content/uploads/2021/07/HBR-Strategy-for-2-side-market-Egg-and-Chicken-Dilemma-Startup.pdf>>.

EVANS, D. The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets. **Yale Journal on Regulation**, p. 325-381, 1 jan. 2003.

GUREL, E. SWOT analysis: a Theoretical Review. **Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994–1006, ago. 2017.

KOTLER, P.; KEVIN LANE KELLER; BASEL, U. **Marketing management, 15th global edition, Philip Kotler & Kevin Lane Keller**. Harlow, England: Pearson, 2018.

MINTZBERG, HENRY. Crafting Strategy. **Marketing: Critical Perspectives on Business and Management**. 65. 469. 2001.

PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-Performance analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, v. 44, n. 12, p. 194–203, fev. 2019.

PICKTON, D. W.; WRIGHT, S. What's SWOT in STRATEGIC analysis? **Strategic Change**, v. 7, n. 2, p. 101–109, 4 dez. 1998.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Readings in Strategic Management**, v. 57, n. 2, p. 133–143, 1989.

PORTER, M.E.The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**, 86, p. 79-93, 2008.

ROCHET, J.-C.; TIROLE, J. 2004. **Defining Two-Sided Markets**. [s.l: s.n.]. Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9d55abbe84b48ee8d102da14fd32053d84a76cad>>. Acesso em: 27 maio. 2024.

ROCHET, J.-C.; TIROLE, J. Two-sided markets: a progress report. **The RAND Journal of Economics**, v. 37, n. 3, p. 645–667, set. 2006.

RYSMAN, M. The Economics of Two-Sided Markets. **Journal of Economic Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 125–143, ago. 2009.

STACEY, R. **Strategic Management and Organisational Dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations**. 2011.

WANG, H.; YANG, H. Ridesourcing systems: A framework and review. **Transportation Research Part B: Methodological**, v. 129, p. 122–155, nov. 2019.

WEYL, E. G. The Price Theory of Two-Sided Markets. **SSRN Electronic Journal**, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa aplicativo

Feedback App Umami

Olá Umamers!! Obrigado por nos ajudar a melhorar cada vez mais!
Este formulário é para entendermos como está sendo sua experiência até agora com o novo App Umami e deixar esse espaço aberto para ouvir seus feedbacks de como podemos melhorar!

Prometo que vai ser rapidinho, menos de 5 minutos!

Como você conheceu o Guia Umami? * ▾

A Recomendação de amigos

B Recomendação de influencers

C Vi no perfil de um restaurante que eu gosto

D Vídeos do Guia Umami que chegaram no meu Instagram

E Alguma propaganda

F Não me lembro

G Outros

Caso tenha escolhido "Outros", escreva aqui para a gente saber!

Você comprou o Guia Umami 2023 (edição física do ano passado)? * ▾

A Sim

B Não

Quais as 3 coisas mais importantes na hora de decidir para qual restaurante ir? * ▾

A Preço do restaurante

B Distância

C Qualidade da comida

D Qualidade da bebida (drinks, cervejas, etc)

E Qualidade do atendimento

F Velocidade (ex: não ter filas)

G Ser um lugar que você nunca foi

H Ser pet friendly

I Ter espaço para crianças

J Ter espaço para grupos grandes

K Outros Motivos

Caso tenha escolhido "Outros motivos", escreve aqui para podermos melhorar!

Quais as 2 maiores dores que você tem quando vai sair para comer em um restaurante asiático? * ▾

A Não ter recomendações confiáveis de onde ir

B Localização ruim (longe, ruim de estacionar, lugar ermo, etc)

C Preços muito elevados

D Atendimento ruim

E Muitas filas

F Não entender o cardápio e/ou não saber o que pedir

G Não aceita todas as formas de pagamento

H Outros motivos

Caso tenha escolhido "Outros motivos", escreva aqui para podermos melhorar!

Você é assinante do App Guia Umami? * ▾

A Sim

B Não

C Nem sabia que existia um app 😊

Quais os 3 principais motivos pelos quais você não assinou o App Guia Umami? *

A Não sabia como assinar

B Quero assinar, mas mais pra frente

C A assinatura é muito cara pelo que ela oferece

D Não entendi qual o valor de assinar o App Guia Umami

E Achava que vocês eram um Instagram só de recomendações

F Não moro em São Paulo

G Não gosto da maioria dos restaurantes do Umami

H Não tenho interesse em conhecer os restaurantes do Umami

I Os descontos não são bons o suficiente

J Não tenho tempo para usar um guia de comidas

K Não gosto de pedir desconto nos lugares que eu vou

L Não gosto de comida asiática

M Não saio muito para comer em restaurantes

N Outros motivos

Caso tenha escolhido "Outros motivos", escreve aqui para podermos melhorar!

É claro para você que os descontos que você ganha com o Guia Umami são bem maiores que o valor da assinatura? *

A Sim

B Não

C Mais ou menos

Você sabia que é possível reutilizar os mesmos descontos periodicamente (para ser mais preciso, em média a cada 83,5 dias) e que não precisa esperar um ano necessariamente? *

A Sim

B Não

C Mais ou menos

Por último, existe algo que a gente pode ajustar para você assinar o App do Guia Umami?

Podem ser coisas relacionadas aos restaurantes, ao app, preço, etc.


Quais os 2 principais motivos pelos quais você assinou o Guia Umami? * ▾

- A** Descontos em restaurantes que não estão em outros Guias de comida
- B** Recomendações de pratos que me ajudam na hora de pedir
- C** Curadoria de restaurantes asiáticos
- D** Experiência digital via app ao invés de livro físico
- E** Vídeos dos restaurantes no instagram me deixaram com vontade de conhecer
- F** Uma pessoa me recomendou e eu confiei na recomendação dela
- G** Um influencer recomendou e eu confiei na recomendação dele
- H** Outros motivos

Caso tenha escolhido "Outros motivos", escreve aqui para a gente saber!

É claro para você que os descontos que você ganha com o Guia Umami são bem maiores que o valor da assinatura? * ▾

- A** Sim
- B** Não
- C** Mais ou menos

Você sabia que é possível reutilizar os mesmos descontos periodicamente (para ser mais preciso, em média a cada 83,5 dias) e que não precisa esperar um ano necessariamente? * 

A Sim

B Não

C Mais ou menos

Numa escala de 1-4, o que você está achando dos descontos do Guia Umami? *

1

2

3

4

Ruim

Ótimo

Se quiser, comente um pouco mais sobre a sua resposta anterior.

Pode ser sobre algum desconto específico, o formato, etc

Numa escala de 1-4, o que você está achando da qualidade dos restaurantes do Guia Umami? *

1	2	3	4
Ruim			Ótimo

Se quiser, comente um pouco mais sobre a sua resposta anterior.

Pode ser sobre algum desconto específico, o formato, etc

Numa escala de 1-4, o que você está achando das recomendações de pratos para cada restaurante do Guia Umami? *

1	2	3	4
Ruim			Ótimo

Se quiser, comente um pouco mais sobre a sua resposta anterior.

Pode ser sobre algum desconto específico, o formato, etc

Numa escala de 1-4, o que você está achando da experiência do App do Guia Umami? *

1	2	3	4
Ruim			Ótimo

Se quiser, comente um pouco mais sobre a sua resposta anterior.

Pode ser sobre algum desconto específico, o formato, etc

Numa escala de 1-4, você sente que o Guia Umami alcançou o seu propósito de disseminar a culinária asiática autêntica e de qualidade? *

1	2	3	4
Não alcançou			Alcançou totalmente

Se quiser, comente um pouco mais sobre a sua resposta anterior.

Pode ser sobre algum desconto específico, o formato, etc

Você sente que está conseguindo usar o seu Guia Umami o quanto gostaria? * ▾

A Sim
B Não
C Mais ou menos

Para fechar, queremos que o Guia Umami seja incrível, e com certeza a sua sugestão é essencial!

Por isso, se tiver algum outro comentário, sugestão, crítica, elogios, vamos ficar muito felizes de te ouvir!

Queremos ouvir você!